

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Marketingová strategie sportovních zařízení
Marketing strategy of sports facilities

Student: Bc. Adam Barbořík
Vedoucí diplomové práce: Doc. PhDr. Ing. Jan Novotný, CSc.

Ostrava 2013

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Adam Barbořík**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T101 Sportovní management
Téma: **Marketingová strategie sportovních zařízení**
Marketing Strategy of Sports Facilities

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretický úvod do problematiky, marketingové výzkumné metody
3. Charakteristika sportovních zařízení, analýza současné situace
4. Návrh marketingové strategie sportovních zařízení v Brumově-Bylnici
5. Výsledky výzkumného šetření a návrhy ke zlepšení činnosti
6. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

DURDOVÁ, Irena. *Ekonomické aspekty sportovního managementu*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2012. ISBN 978-80-248-2529-8.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb efektivně a moderně*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2721-9.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Doc. PhDr. Ing. Jan Novotný, CSc.**

Datum zadání: 23.11.2012

Datum odevzdání: 26.04.2013

Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci včetně všech příloh vypracoval samostatně.“

V Ostravě dne 26.4.2013

Adam Barbořík
.....

Bc. Adam Barbořík

Děkuji Doc. PhDr. Ing. Janu Novotnému, CSc. za odborné vedení, cenné rady a připomínky při tvorbě této diplomové práce.

OBSAH

1	ÚVOD	3
2	TEORETICKÝ ÚVOD DO PROBLEMATIKY, MARKETINGOVÉ VÝZKUMNÉ METODY	5
2.1	STRATEGICKÝ MARKETING	5
2.1.1	Marketing	5
2.1.2	Marketingová strategie a strategické řízení marketingu	5
2.2	MARKETINGOVÝ MIX SLUŽEB	15
2.2.1	Prvky marketingového mixu	16
2.3	SPORTOVNÍ MARKETING	18
2.4	SPORTOVNÍ MANAGEMENT	19
3	CHARAKTERISTIKA SPORTOVNÍCH ZAŘÍZENÍ, ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE	21
3.1	CHARAKTERISTIKA SPORTOVNÍCH ZAŘÍZENÍ	21
3.1.1	Zimní stadion Brumov-Bylnice	21
3.1.2	Víceúčelová sportovní hala, venkovní hřiště s atletickým oválem	26
3.1.3	Krytý bazén a koupaliště	28
3.2	PŘÍPRAVNÁ FÁZE	28
3.2.1	Formulace hypotéz	29
3.3	REALIZAČNÍ FÁZE	29
3.4	ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE	29
3.4.1	Makroprostředí	29
3.4.2	Mikroprostředí	30
3.4.2.1	Konkurenti v odvětví	30
3.4.2.2	Zákazníci	38
3.5	VYHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ MARKETINGOVÉHO MIXU	39
3.5.1	Vyhodnocení marketingového výzkumu	39
3.3.2	Vyhodnocení hypotéz	44
3.6	SWOT ANALÝZA	45
4	NÁVRH MARKETINGOVÉ STRATEGIE SPORTOVNÍCH ZAŘÍZENÍ V BRUMOVĚ-BYLNICI	48
4.1	STRATEGIE DLE NÁSTROJŮ MARKETINGOVÉHO MIXU	48
4.1.1	Produkt (služba)	48
4.1.2	Místo	51

4.1.3	Cena	52
4.1.4	Lidské zdroje	52
4.1.5	Marketingová komunikace	53
5	VÝSLEDKY VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ A NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ ČINNOSTI	55
6	ZÁVĚR	56

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

SEZNAM ZKRATEK

PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHY

1 ÚVOD

V současnosti se tělovýchova a sport dotýká určitým způsobem každého člověka. Široký okruh lidí zastupují jednak sportovci aktivní a jednak sportovci rekreační. Nemalou část populace zastupují také pasivní konzumenti sportu. Díky současnému světu elektroniky a informačních technologií se čím dál hůře prosazuje aktivní sportovní život.

Dnešní doba se vyznačuje nízkou pohybovou aktivitou v normálním životě. Tento špatný vliv na lidstvo může být změněn pomocí zvýšení sportovní aktivity jednotlivců a skupin. Ke zlepšení tohoto stavu mohou ideálně pomoci rekreační sporty. Aktivní sportovci využívají pro svoji činnost ve větší míře sportovní zařízení s profesionálním zázemím a s velkým výběrem služeb. Organizace, které tyto služby poskytují musí v dnešní době vyvíjet sportovní, ekonomické a sociální aktivity za účelem ekonomické prosperity. Stále více se dnes projevuje, že bez kvalitní marketingové strategie je stabilní ekonomická činnost sportovních zařízení problematická.

Marketingová komunikace prochází na počátku 21. století obdobím velmi výrazných změn. Tyto změny jsou postaveny na vzniku nových technologií, jimiž je ovlivňováno chování zákazníků. Chování zákazníků a spotřebitelů se dramaticky mění. Lidé chtějí zážitky, jsou aktivnější a nemají zájem pouze pasivně přijímat výrobky a informace. Mají díky internetu mnohem lepší informace a větší výběr než dříve. Zákazník má dnes možnost velmi jednoduše a rychle porovnat různé výrobky a rozhodnout se, koho zákazníkem se stane. Zákazník tedy nemůže být pouhým cílem marketingové komunikace, ale musí se stát spolutvůrcem marketingu. Čím více bude zákazník zapojen, tím snadněji bude považovat produkt za svůj.

Cílem diplomové práce je charakteristika sportovních zařízení a analýza současné situace, návrh marketingové strategie, návrhy ke zlepšení činností vedoucích ke zlepšení nabízených služeb a zvýšení počtu zákazníků.

Tématem diplomové práce je Marketingová strategie sportovních zařízení. Pro vytvoření marketingové strategie sportovních zařízení a zlepšení činností jsem si zvolil komplex sportovních zařízení - zimní stadion; víceúčelovou sportovní halu, venkovní hřiště s atletickým oválem; krytý bazén a koupaliště v Brumově – Bylnici. Vzhledem k tomu, že jsem měl možnost pracovat na zimním stadionu na pozici provozního manažera, seznámil jsem se situací nejen na zimním stadionu, ale i s chodem dalších sportovních zařízeních. Velkou zkušeností se pro mě stal nejen přístup managementu, ale i komunikace se zaměstnanci a jednotlivými zákazníky sportovních zařízení.

K dosažení vymezeného cíle použiji marketingový výzkum ve formě osobního dotazování, který bude realizován v prostorách komplexu sportovních zařízení. Tématem výzkumu bude zkoumání využitelnosti sportovních zařízení, spokojenosti zákazníků s nabízenými službami a přilákání nových zákazníků. Dále budu zjišťovat, z jakých zdrojů a jaké faktory pro výběr sportovního zařízení na zákazníka působí. V praktické části budu také analyzovat makroprostředí a mikroprostředí. Následně provedu SWOT analýzu, která bude základem pro návrh marketingové strategie a navrhnu zlepšení jednotlivých činností.

2 TEORETICKÝ ÚVOD DO PROBLEMATIKY, MARKETINGOVÉ VÝZKUMNÉ METODY

V této kapitole se budu zabývat teoretickými přístupy marketingové komunikace, zaměřené na marketingový mix služeb a individuální složky marketingového mixu. Sportovní management a sportovní marketing.

Teoretická část je výchozím bodem pro praktickou část.

2.1 Strategický marketing

Strategie je v současném managementu frekventovaným pojmem. Strategie patří do slovníku manažerů nejen velkých mezinárodních korporací, ale i malých a středních firem, neziskových organizací i organizací státní správy. Mezi odborníky neexistuje zatím úplná shoda v tom, jak máme chápat základní pojmy: co je marketing, strategie a co marketingová strategie, strategický management nebo strategické řízení marketingu.

2.1.1 Marketing

Inženýrka Vašítková tvrdí, že marketing je definován jako „*manažerský proces, zodpovídající za identifikaci, předvídání a uspokojování požadavků zákazníků při dosahování zisku*“.¹

Cílem instituce je vytvořit, získávat a udržet si zákazníka. Aby instituce mohla vytvořit, získat a udržet si zákazníka, musí vytvořit a dodat služby, které lidé chtějí, oceňují, a to za podmínek atraktivních pro zákazníky. Zákazníků musí být takový počet, pro který bude vhodné dodávat.

Má-li instituce být při realizaci těchto činností zisková, musí získat příjem přesahující náklady, dostatečně vysoký a pravidelný, který dokáže přilákat, udržet a rozvíjet kapitál. Instituce si musí udržet náskok před konkurenční nabídkou. V neziskových nebo dotovaných zařízeních má tento faktor menší význam. Žádné zařízení nemůže tyto činnosti provádět instinktivně nebo náhodně. [11, Vašítková]

2.1.2 Marketingová strategie a strategické řízení marketingu

Marketingová strategie je rozhodnutím vrcholového managementu instituce o tom, jak, kdy, kde konkurovat. Marketingová strategie je vyjádřením základních záměrů, které chce firma dosáhnout v dlouhém časovém horizontu v oblasti marketingu tak, aby pomocí

¹ VAŠTÍKOVÁ, M. Marketing služeb efektivně a moderně. Grada Publishing, 2008. str. 24.

marketingových činností naplnila nadřazené obchodní cíle a dosáhla konkurenční výhody. Proces strategického řízení marketingu je sekvence strategických marketingových aktivit realizovaných pro oblast marketingu – strategická marketingová analýza, formulace marketingové strategie, implementace marketingové strategie a kontrola dosažení marketingové strategie.

Má dva směry provázanosti. Strategie instituce, která definuje strategický směr, alokaci zdrojů a identifikaci omezení, a výkonný management, který se zabývá volbou marketingových strategií a který nese odpovědnost za informování tvůrců strategií na úrovni instituce o vnějších změnách na trhu, znamenající pro instituci příležitosti a hrozby.

Z hlediska cílů a záměrů používají obvykle instituce strategii, kde mají produkty, služby a trhy na začátku životního cyklu nebo ve fázi před startem zralosti. Tato strategie vyžaduje vyšší investice, je spojena s vyšší rizikovostí a krátkodobě může vést k nižší efektivitě.

Strategie stabilizační jsou používány institucemi, které jsou spokojeny se svým výkonem a soustřeďují se na plnění stanovených cílů. Mají dvě alternativy, a to udržení zákazníků a reagování na činnosti konkurentů. [7, Jakubíková]

Strategie fundraisingu

Fundraising zahrnuje metody a postupy, jak získat finanční a jiné prostředky na činnost neziskové organizace. Získávání finančních prostředků je dlouhodobým procesem, který začíná efektivním plánováním a končí podrobným zhodnocením, jež nám umožní zjistit, jaká metoda fundraisingu je pro naši organizaci nejvýhodnější.

Mezi metody fundraisingu patří:

- *inzerce,*
- *pořádání kulturních akcí, benefice, sbírky,*
- *letáky, poštovní kampaň,*
- *členské poplatky,*
- *osobní jednání,*
- *odkaz, závět',*
- *příjmy z vlastní činnosti,*
- *žádost o grant.*

Strategie podle Kotlera

Klasický pohled na to, co vymezuje marketingovou strategii, je přístup profesora Philipa Kotlera. Profesor Kotler vidí marketingovou strategii jako několik proměnných. Těmi jsou cílový trh, stěžejní prezentace, cenová prezentace, celková hodnotová proklamace, distribuční strategie, komunikační strategie.

Cílový trh je trh, pro který je produkt určen. Podle profesora Kotlera *„nelze v dnešní době již cílit na všechny trhy a firma musí v rámci marketingové strategie zvolit, na jaký segment trhu cílí. Prakticky by měl být zvolený trh popsán demografickými, psychografickými charakteristikami, popř. i vzorci nákupního chování zákazníků a některými dalšími charakteristikami“*.²

Stěžejní prezentace, myšlenka nebo přínos, kdy by firma dosáhla stavu, aby si je zákazník s její značkou asocioval.

Cenová prezentace by měla korespondovat s logikou stěžejní prezentace. Podle profesora Kotlera může firma například volit cenovou prezentaci jako víc za víc, víc za totéž, totéž za méně apod. Víc za víc je typická strategie luxusních výrobků, která je vhodná, pokud existují zámožní kupující, kteří stojí o okázalou spotřebu, nebo chtějí vysokou kvalitu. Rizikem této strategie je napodobování a také ekonomické výkyvy, na které je luxusní zboží citlivé. Víc za totéž například u strategie značky Lexus vyjádřená sloganem „Možná poprvé v historii, kdy vyměníte auto v ceně 72 000 dolarů za auto v ceně 36 000 dolarů, si můžete říci, že jste si polepšili.“ Totéž za méně je u strategie diskontních prodejen, které si můžou dovolit díky své síle prodávat běžné značky za výrazně nižší ceny.

Celková hodnotová proklamace by měla být odpovědí na otázku: „Proč mám jako zákazník nakupovat právě u vás?“ Odpovědí by měl být popsán stěžejní přínos a všechny ostatní užité vlastnosti a přednosti tak, aby zákazníka přesvědčila o tom, že nabídka firmy je tou nejvyšší celkovou hodnotou, jakou může dostat.

Distribuční strategie by měla stanovit, jak bude cílový trh obsluhován.

Komunikační strategie by měla určit, kolik peněz vyčlenit na jednotlivé kanály komunikačního mixu, co je strategickým cílem těchto kanálů, jestli má být kampaň zaměřena na prodej nebo vytváření image, má být laděna racionálně nebo emocionálně aj.

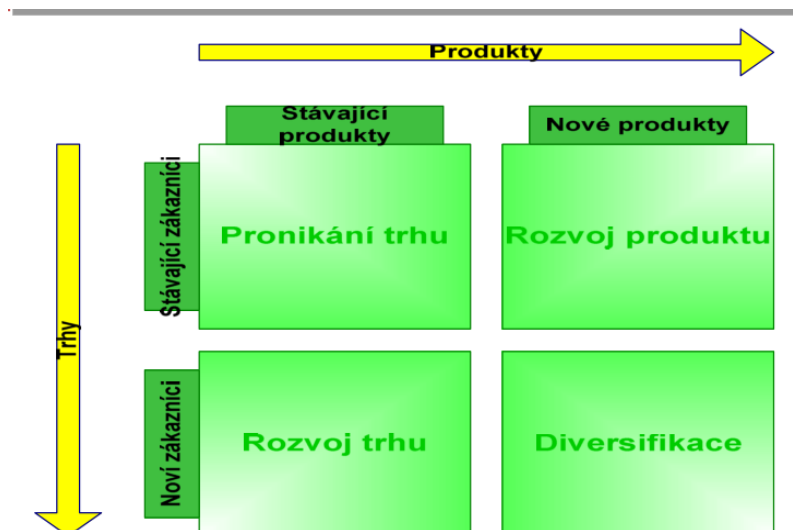
Marketingový mix podle profesora Kotlera je spíše jako taktický nástroj pro řízení marketingu.[8, Kotler]

² KOTLER, P.; KELLER, K., L.. Marketing management. Grada Publishing, 2007. str. 72.

Strategie podle Ansolffa

Je to analytická metoda, která byla pojmenována po Igoru Ansolffovi. Poskytuje přehled o možnostech jak překonat existující problémy ve formě tzv. výpadků.

Obrázek č 2.1 - Ansolffova matice



Zdroj: vlastní zpracování dle knihy HANZELKOVÁ, A. Strategický marketing, Praha. 2009.

V levém horním kvadrantu jde o nabídku stávajících výrobků, současným zákazníkům. Jedná se o nejbezpečnější oblast působení avšak předpokládá se podrobná znalost jak produktu, tak trhu. Riziko se zvyšuje s přibližováním se jak dolnímu levému, tak hornímu pravému kvadrantu. Nejvíce riskantní je pravý dolní kvadrant. Ten znamená odvážnou taktiku, jelikož se firma rozhodne dodávat nový výrobek na trh.

Prvotní úsilí bude orientováno na prodej současných výrobků na stávajících trzích. O tom jak se firma dále rozhodovat poskytnou výsledné informace analýzy SWOT. Záleží na schopnostech firmy výrobky vytvářet, vyrábět, prodávat, na jejích znalostech tržních podmínek a konkurence.

Strategie pronikání trhu

Tato strategie spočívá v zesílení marketingových aktivit při zvýšení rozsahu tržního podílu na stávajícím trhu. Snahou je zvýšení spotřeby výrobků stávajícími zákazníky. Dále jde o získání nových spotřebitelů, tj. získat zákazníky konkurence účinnější propagací, nalezením nedostatků u konkurence, rozšiřováním prodeje, nižšími cenami a nalákat potencionální zákazníky, kteří zatím výrobky firmy nepoužívají.

Tato strategie je možná, pokud trh rychle roste, je dostatečně veliký a je šance získat další tržní podíl na úkor konkurentů. Pokud má firma již velký tržní podíl, musí zvážit, zda nedosáhne větší návaznosti rozšířením nabídky výrobků a služeb.

Strategie vývoje výrobku

Strategie je založena na vyvinutí nových výrobků na stávající trhy, na kterých již firma působí. Cílem je přijít s něčím novým na současný trh, např. zvýšením kvality nebo novým designem stávajícího výrobku, vývojem nového výrobku, který reaguje na nové potřeby zákazníků na současných trzích.

Tato strategie je vhodná, pokud má firma silný tržní podíl na určitém trhu. Strategie může být důvodem pro akvizici jiné firmy, i pro navázání spolupráce s jinou firmou.

Strategie rozšiřování, rozvoje trhu

Smyslem strategie je nalezení jednoho nebo více nových trhů pro stávající výrobky. Firma působící na spotřebitelském trhu se rozhodne přejít na trh organizací, hledá nové marketingové cesty, nové trhy pro současné výrobky.

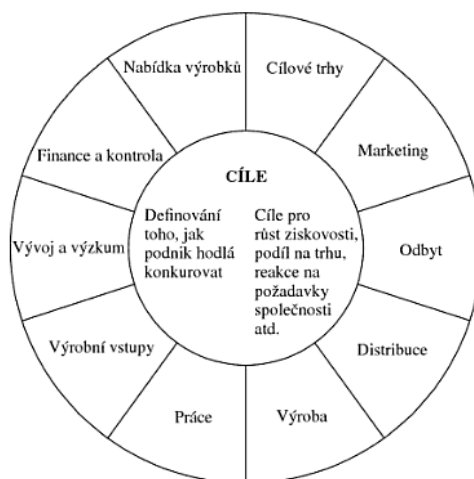
Strategie diverzifikace

Strategie spočívá v zaměření podnikových aktivit na nové výrobky pro nové trhy. Tato strategie je riskantní, neboť se jedná o nové výrobky, které nejsou vyzkoušené, a firma si nemůže být jistá, že s těmito výrobky uspěje. [6, Hanzelková]

Strategie podle Portera

Za všeobecný koncept strategického řízení, ale i koncept využitelný pro strategické řízení marketingu, lze považovat i Porterovo kolo konkurenčních strategií.

Obrázek č 2.2 - Porterovo kolo konkurenční strategie



Model vysvětluje, že firemní strategie by měla nastavit následující proměnné – nabídku výrobků, cílové trhy, marketing, odbyt, distribuci, výrobu, práci, výrobní vstupy, výzkum, vývoj, finance a kontrolu. Tento model je jasně konstruován, nevýhodou je, že pracuje jen s jednou strategií, která by pro řízení větší firmy nebyla dostatečná, protože zde chybí hierarchická struktura, která je v podmínkách firem se složitější strukturou obvykle výhodou. [6, Hanzelková]

Metoda ABC

K hodnocení produkce z hlediska příjmů a významnosti jednotlivých složek portfolia slouží metoda ABC (Aktivity Based Costing), vycházející ze skutečnosti, že ne všechny služby, které organizace nabízí přinášejí stejné příjmy či stejný zisk. *Tato metoda rozděluje služby do tří skupin:*

- *Služby A (60-80% příjmů) jsou považovány za velmi důležité, počet těchto služeb je nejnižší, tvoří 10-15% celkového portfolia.*
- *Služby B (15-20% příjmů) představují důležité služby, jejich podíl činí 15-20% v celkovém portfoliu.*
- *Služby C (10-15% příjmů) nejméně důležité, jejich podíl může dosáhnout 60-80%.*

Důležitým prvkem řízení portfolia je rozložení rizika závislosti poptávky po službách na podnikatelském cyklu. Organizace poskytující služby by měla v rámci své strategie přísně sledovat vývoj efektivnosti jednotlivých složek portfolia, tedy služeb, které nabízí. Podle výsledků může účinně přidělovat prostředky nástrojů marketingového mixu.

Portfolio matice BCG

Matice BCG byla vytvořena společností Boston Consulting Group, aby pomohla společnostem vyhodnocovat jejich obchodní jednotky nebo výrobní řady. V této matici máme stanovenou relativní pozici na trhu a tempo růstu trhu v %. Dále nám ukazuje na spojitost mezi tempem růstu obchodů a relativní konkurenční pozici firmy vyjádřené pomocí podílu na trhu. Tato matice byla vyvinuta pro velké korporace, které mají více divizí nebo obchodních jednotek. *Máme stanoveny 4 části:*

- *Hvězdy.*
- *Otazníky.*
- *Hladoví psi.*
- *Dojné krávy.*

Hvězdy

Hvězdou je myšlena jednotka nebo výrobek s rychlým růstem obchodů a relativně velkým podílem na trhu. Většinou má velký potenciál růstu a potřebuje velké rychle návratné investice, které by podporovaly jeho růst. Jsou pro firmy velmi atraktivní, mají možnost zvýšit prodej a přinášet v budoucnu velké zisky.

Dojné krávy

Jsou jednotky nebo výrobní linky s velkým podílem trhu, ale nepatrným růstem obchodů. Dříve byly úspěšnými hvězdami. Peníze na reklamu nebo investice zřízení nejsou dále třeba, naopak z krav se dá vydojit velké množství peněz, které je zapotřebí v nových jednotkách nebo pro výrobu hvězd.

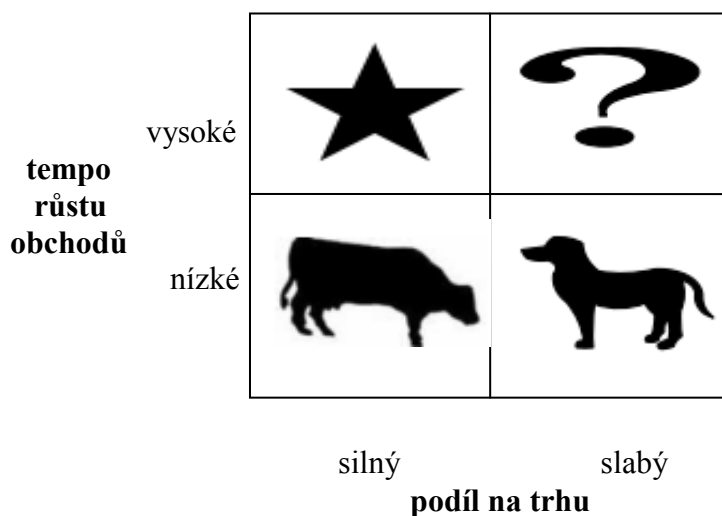
Otazníky

Jsou pro manažery formulující strategický plán nejproblematictější. Mají malý podíl trhu. Manažeři musí rozhodnout, zda budou do těchto jednotek investovat velké množství kapitálu, aby využili příležitosti rychlého růstu nebo investovali do jiných jednotek v portfoliu. V obou případech jde o riziko, kdy se investuje hodně peněz do něčeho, co může skončit neúspěchem anebo se promarní příležitost.

Hladoví psi

Jedná se o jednotku nebo výrobek se špatnými výsledky, protože zaznamenává nepatrný růst obchodu a zaujímá malý podíl na trhu. Management musí takovou jednotku zkusit prodat nebo ji zlikvidovat, protože jinak se stává drenáží, kterou z firmy odtékají peníze.

Obrázek č 2.3 - BCG matice



Zdroj: vlastní zpracování dle přednášek předmětu Metody a techniky v managementu, 2012.

GE matice

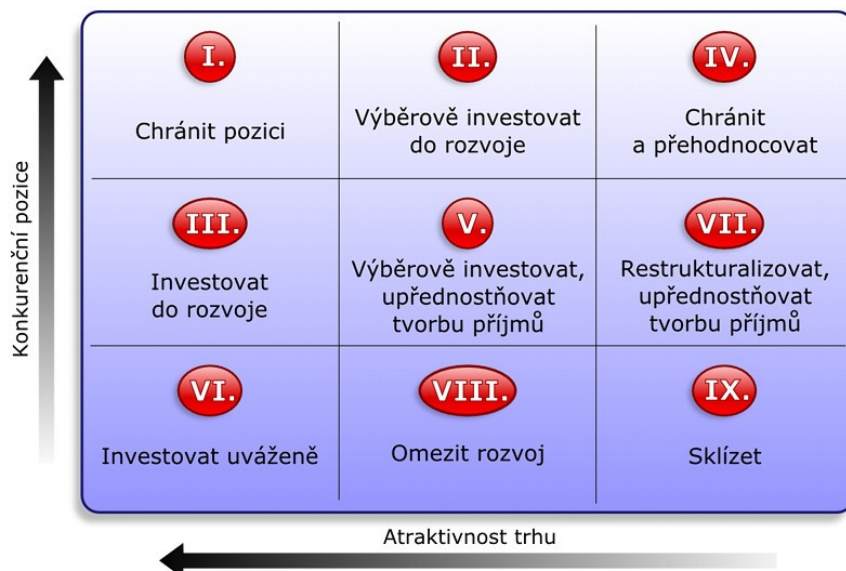
Matice GE byla výsledkem dlouhodobého projektu, kterou měla na starosti poradenská společnost McKinsey & Company pro společnosti General Electric sídlící v USA. Hlavním úkolem společnosti bylo dát vedení General Electric odpověď, co má se svými více než 150 organizacemi, které vyvíjejí svoji činnost v různých odvětvích podniknout a které z nich jsou pro něj důležité a které nebudou provozovat. Přesněji šlo o to zjistit, které společnosti vydělávají v danou chvíli General Electric dostatečné množství peněz a do kterých by měla společnost s výhledem investovat.

Hlavní problém byl v tom, že těchto 150 firem z různých odvětví bylo potřeba nastavit nějakou společnou metriku, na které by bylo možné rozhodnout. Nakonec McKinsey přišla s touto maticí General Electric/McKinsey, která používá dva základní parametry pro porovnání – atraktivitou odvětví jako celku a silou určité společnosti ve svém odvětví.

Atraktivita odvětví na ose y je hodnocena na základě širokého spektra kritérií jako velikosti trhu, rychlosti růstu trhu, ukazatelů rentability, obchodních marží obvyklých v daném odvětví, míry diferenciací, fluktuace poptávky v daném odvětví, dostupnosti pracovní síly, variabilitě poptávky, tempu technologických inovací, míře kolísání odvětví, dostupnosti informací o trhu, vstupních a výstupních bariér odvětví.

Na ose x se rozhodli konzultanti McKinsey vynést sílu dané společnosti ve svém odvětví. Ta už se hodnotí o něco lépe, protože vstupuje do hry i stávající konkurence, se kterou se můžete srovnávat. Hlavní je jen to, aby v předchozím kroku definice odvětví nenastala chyba. [12]

Obrázek č 2.4 - GE matice



Pole 1

V atraktivním odvětví, kde se nachází určitá společnost je velká konkurenční síla. Bude potřeba vytvořit analýzu konkurence a obvykle to znamená velký tlak na inovace produktů a reklamu.

Pole 2

Atraktivní odvětví, kde je středně velká konkurenční síla není určitě dobrá situace. Cílem společnosti je, dostat se do pole 1, což bude vyžadovat inovace, více marketingu apod.

Pole 3

To znamená, že pokud společnost se pohybuje v atraktivním odvětví, kde je jen malá konkurenční síla, je potřeba pečlivě sledovat příležitosti na trhu a zároveň každou z nich umět také dobře vyhodnotit. V atraktivním odvětví láká hodně hráčů, kteří tlačí na ceny.

Pole 4

S odvětvím, které nové hráče příliš neláká, ale ty stávající neodrazuje, toho moc neuděláte, ale v okamžiku, kdy je na něm máte velkou konkurenční sílu, můžete ze své pozice solidně těžit. Důležité je jen klást vyšší důraz na minimalizaci a udržení nákladů a občas se věnovat i udržení vlastní pozice. Firmy v poli 4 jsou zralé na to, aby tzv. „usnuly na vavřínech“.

Pole 5

Tato pozice je nejhorší. Není dost jasná na to, abyste svou činnost ukončili nebo minimalizovali a není dost jasná na to, abyste viděli světlo na konci tunelu v podobě velkých zisků. Společnost by měla investovat do maximálního zefektivnění řízení a monitoringu všech procesů v podobě komplexního podnikového informačního systému, který by ji umožnil rychle reagovat na změnu na trhu.

Pole 6

Toto pole má spíše informativní charakter, protože některé společnosti s malou konkurenční silou v atraktivním odvětví mají tendenci zvětšit svoji sílu i podíl na daném trhu za každou cenu, zejména pokud se dříve nacházely na lepších pozicích na trhu.

Pole 7

Nízká atraktivita v určitém odvětví napovídá, že zde konkurentů bude spíše ubývat. Ale v tomto případě to znamená, že společnost má velkou šanci na něm přežít.

Pole 8

Pro málo atraktivní odvětví, kde je jen střední konkurenční sílu, McKinsey tvrdí minimalizovat investice. To může být trochu divné. Společnost, která neinvestuje, nemůže přeci růst. Na druhou stranu je zde i růstové pravidlo, které se říká, že se má investovat ve stejném tempu, v jakém roste společnost.

Pole 9

Málo atraktivní trh. [12, Matice GE]

SWOT analýza

Cílem SWOT analýzy je identifikovat to, do jaké míry je současná strategie firmy a její specifická silná a slabá místa relevantní a schopná vyrovnat se se změnami, které nastávají v prostředí.

SWOT analýza neboli analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb sestává z původně dvou analýz, a to analýzy SW a analýzy OT. Doporučuje se začínat analýzou OT- příležitostí a hrozeb, které přicházejí z vnějšího prostředí firmy, a to jak makroprostředí, tak i mikroprostředí. Makroprostředí rozumíme faktory politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní, technologické. Mikroprostředí jsou zákazníci, dodavatelé, odběratelé, konkurence, veřejnost. Po důkladné analýze OT následuje analýza SW, která se týká vnitřního prostředí firmy jako jsou cíle, systémy, procedury, materiální prostředí, firemní kultura, organizační struktura, kvalita managementu aj.

Obrázek č 2.5 - SWOT analýza

Silné stránky (<i>strengths</i>) zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě	Slabé stránky (<i>weaknesses</i>) zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe
Příležitosti (<i>opportunities</i>) zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch	Hrozby (<i>threats</i>) zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků

Zdroj: JAKUBÍKOVÁ, D. Strategický marketing. Praha. 2008. str. 103.

Při hodnocení silných a slabých stránek může být jako výchozí základna pro vyjádření určitého stavu použita klasifikace hodnotících kritérií buď podle nástrojů marketingového mixu 4P, případně podrobněji podle jejich dílčích znaků.

SWOT analýza může být také využita k identifikaci možností dalšího využití unikátních zdrojů nebo klíčových kompetencí firmy. Nevýhodou SWOT analýzy je, že je příliš statická a navíc velmi subjektivní.

2.2 Marketingový mix služeb

Marketingová strategie může být realizována pomocí marketingového mixu, který představuje soubor dílčích složek marketingového mixu, jež ovlivňuje efektivitu podnikatelských aktivit. Vhodný výběr složek marketingového mixu je nezbytný pro zajištění souladu mezi nabídkou služeb a požadavky trhu na jejich kvalitu.

Marketingový mix je tvořen z několika prvků, které jsou vzájemně propojeny, a vyznačuje se hledáním jejich optimálních proporcí. Sestavení každého marketingového mixu je plně v rukou každé instituce. Klasická podoba marketingového mixu je tvořena čtyřmi prvky, tzv. 4P, které zahrnují produkt (product), cena (price), distribuce nebo místo (place), marketingová komunikace (promotion).

V oblasti služeb se používají další prvky, a to lidské zdroje (people), služba zákazníkovi (packagign), procesy.

Obrázek č. 2.6 - Marketingový mix služeb 7P



Zdroj: DURDOVÁ, I. Základní aspekty sportovního marketingu. Ostrava: VŠB–TUO, 2005. str. 43.

Nutnou informací je, že neexistuje žádný „správný“ návod, jakou strategii marketingového mixu zvolit. Na marketingový mix má vliv mnoho faktorů. Ovlivňují jej všechny faktory prostředí. Marketingový mix musí být sestaven co nejlépe a co nejflexibilněji, aby odpovídal změnám prostředí, vedl ke spokojenosti zákazníka a umožnil splnit nejen marketingové cíle, ale i strategické cíle firmy. Prvky marketingového mixu

jsou vzájemně závislé a ovlivňují se. Proto musí být marketingová strategie, taktika i veškeré plány chápány jako jejich neoddělitelná kombinace. [6, Hanzelková]

2.2.1 Prvky marketingového mixu

Služba jako produkt

Je v centru marketingového mixu. Zákazník hledá funkci a užitek produktu vzhledem ke svým potřebám a požadavkům. Vzhledem k tomu, že se pohybujeme ve sportovním prostředí, nelze mluvit o sportovním produktu jako o produktu homogenním. Zahrnuje, jak dále je zřejmé, sportovní zboží, služby, osoby, místa, myšlenky s hmotnými i nehmotnými atributy. Při koncepci marketingového mixu je důležité znát produkt, se kterým je obchodováno a jeho zvláštní stránky.

Cena

Může výrazným způsobem ovlivnit chování zákazníka při nákupu produktu. Tvorba ceny u sportovních organizací je úzce vázána na druh produktu, který sportovní organizace nabízí. U některých produktů se lze velmi výrazně opřít o ekonomické kalkulace jako jsou sportovní služby nebo výrobky. U jiných produktů se bere v úvahu úsudek představitelů poptávky jako je transfer hráčů apod. Sportovní organizace se při tvorbě ceny opírají o informace o průběhu poptávky, nákladech a o cenách ostatních konkurentů a o doložení jedinečnosti produktu.

Psychologické vlivy na zákazníka mají různé typy slev a způsoby platby. Tyto slevy vytvářejí klima, že cena je zákazníkovi „šitá na míru“. Velmi výrazně se v oblasti sportu využívají různé způsoby platby a slevy při prodeji sportovních služeb ve fitcentrech.

Distribuce - místo

Účastník trhu musí zajistit cestu, jak dostat produkt k zákazníkovi. Musí promyslet povahu distribučních kanálů, vykalkulovat náklady na distribuci, promyslet distribuci specifických produktů a určit charakter distribuční sítě. Povaha distribučních cest záleží především na druhu sportovního produktu, na typu organizace, na zákazníkovi a na dalších faktorech. Důležitým faktorem je také to, zda je produkt hmotný či nehmotný.

Hmotný produkt má svůj fyzický rozměr. Nejčastěji se vyrábí ve velkém množství a musí být dopraven do místa prodeje. V této situaci můžeme hovořit o celé řadě sportovního zboží. Jako příklad můžeme uvést sportovní obuv, která se musí dostat od výrobce až do místa prodeje.

Nehmotný produkt nemá fyzický rozměr. Obvykle zahrnuje takové sportovní produkty, jako jsou služby, místa, myšlenky. Čili u služeb je situace poněkud odlišná.

Je to nehmotná složka, takže si ji zákazník nemůže ohmatat, očichat a ochutnat. Kromě toho nemůže být služba dána na sklad nebo do prodejny. U sportovních služeb ji zákazník musí „zažít“ v některé sportovní instituci, kam zákazník musí za sportovním produktem přijít.

V diplomové práci bude tato složka úzce spjata spíše s nehmotným produktem.

Komunikace - propagace

Propagací můžeme rozumět přesvědčivou komunikaci, která je prováděná za účelem prodeje produktů potenciálním zákazníkům. Propagace v sobě zahrnuje základní činnosti jako reklama, publicita, opatření na podporu prodeje a osobní prodej. Dohromady se nazývají propagační mix. Manažer si vytváří svoji propagační strategii, která může být v různých obdobích vývoje sportovní instituce odlišná. Nejčastěji se odvíjí od základních cílů, které management klade. Například vytvoření image sportovního klubu nebo instituce. Dále cílových skupin zákazníků, na které propagace působí. Výběru médií, kterých bude využito. Finančních prostředků, které budou na propagaci využity.

V dnešní době se ve sportovním odvětví využívají všechny druhy propagace jako reklama na sportovní služby, reklamy na specifických sportovních věcech (dresy, výstroj, výzbroj, trička apod.) [1, Čáslavová]

Základní funkce reklamy jsou:

- *Informativní – potencionální zákazník se prvotně dovídá o existenci produktu (služby).*
- *Ovlivňovací - reklama má získat zákazníka, aby využil nabídku produktu určitého výrobce. Jedná se o získání zákazníka pro zboží, které nabízí více firem. Je působeno na emoce zákazníka (slevy, výhody, dárky, vzorky).*
- *Upomínací – výrobek je již v podvědomí zákazníka, ale reklama má upozornit, že je stále na trhu.* [3, Durdová]

Publicitu můžeme chápat jako rozhovory s významnými trenéry a sportovci. Focení ve sportovních institucích při určitém druhu sportu.

Dalším propagačním materiálem pro opatření na podporu prodeje jsou například dny otevřených dveří ve fitcentrech, slosování vstupenek na sportovní akce.

A v neposlední řadě osobní prodej jako V.I.P. servis sponzorů prostřednictvím vybrané osoby (manažera), prodej služeb nově zřízeného sportovního centra.

Lidské zdroje

Tento nástroj zahrnuje řadu kvalitativních vlastností zaměstnance, které tvoří tzv. měkkou kvalitu podniku.

Zákazníci obvykle opouštějí podniky z následujících důvodů:

- *1% zemře,*
- *3% se přestěhují,*
- *5% přijme nové zvyky,*
- *9% považuje cenu za příliš vysokou,*
- *14% je nespokojeno s kvalitou produktu,*
- *68% je nespokojeno s kvalitou personálu.*

Ve sportovních službách je personál tím nejzásadnějším faktorem, kvůli kterému zákazníci navštěvují určitou sportovní instituci. Služby zákazníkovi jsou proměnlivé, záleží jen na poskytovateli – trenérovi, cvičiteli, instruktorovi. Z těchto důvodů musí manažerský tým určité instituce sledovat v návaznosti na kvalitu sportovního procesu, jak jsou zaměstnanci k zákazníkům zdvořilí, jak prezentují úroveň dovedností, jaké mají znalosti, jak jsou pro firmu prospěšní. Tato kritéria by měla být u zaměstnanců dlouhodobě rozvíjena.

Služba zákazníkovi

V tomto marketingovém nástroji se bere v úvahu velikost provozovny a návaznost velikosti na počet zákazníků a výši obrátu. Vybavení provozovny v návaznosti na její velikost. Atmosféra, jakou má působit provozovna na zákazníka jako interiér, volba barev a podobně. Komfort provozovny v podobě pohodlí. Čistota sportovní instituce.

Procesy ve službách

Tato složka v sobě zahrnuje dobu a způsob obsluhy zákazníka. U sportovních služeb hraje svoji roli doba obsluhy zákazníka. Doba je důležitá nejen pro představu zákazníka, kolik stráví času v zařízení, ale je i často základním měřítkem pro oceňování. U některých typů služeb není důležitá doba stanovená předem, ale obsluha zákazníků v co nejkratším čase. Velká část procesu je i forma obsluhy, tím rozumíme formy hodiny, kdy někdo dává přednost kolektivnímu cvičení, někdo hodině „face to face“. [1, Čáslavová]

2.3 Sportovní marketing

Sportovní marketing má oproti všeobecnému marketingu několik zvláštností. *Mezi nejvýznamnější patří:*

- *struktury trhu jsou nejasné a rozmanité,*
- *produkt má vlastnosti služby,*
- *konkurence a kooperace klubů je současná,*

- *poptávající mají různé potřeby,*
- *všichni jsou „experti“.*

Odborná literatura definuje dva základní pojmy jako je sport v marketingu a marketing ve sportu. To zachycuje obrázek č. 2.7.

Obrázek č. 2.7 - Úhly pohledu na sportovní marketing



Zdroj: NOVOTNÝ, J. *Ekonomika sportu: vybrané kapitoly*. Praha. 2010. str. 70.

Pod pojmem sport v marketingu se rozumí aktivita firem, které nevyrábějí žádné sportovní produkty a sport jim slouží jako médium k uskutečnění jiných podnikatelských cílů, především k prodeji produktů, služeb nebo tvorbě image.

Marketing ve sportu lze definovat jako využívání obecně prospěšných principů z oblasti marketingu a managementu ve sportovních organizacích, které vyrábějí a prodávají na trhu sportovní zboží nebo služby.

Částečně se tyto dvě pojetí sportovního marketingu prolínají, obvykle při organizování sportovních akcí. [10, Novotný]

2.4 Sportovní management

Organizace sportovních klubů vyžaduje specifické manažerské vlastnosti, které nesouvisí jen s tržním chováním společnosti, ale i se sportovní výkonností klubu a tlaky médií a fanoušků.

Pojem sportovní management lze chápat jako způsob uceleného řízení sportovních svazů, spolků, klubů, družstev, které alespoň z části akcentují podnikatelsky orientované chování. Způsob řízení jednotlivých celků ve sportu se nutně odvíjí od typických činností manažerů, kteří ho realizují. V americkém a západoevropské literatuře se používá pojem „sportmanagement“. Zatímco ve spojených státech amerických jsou instituce tradičně financovány ze soukromých sektorů, na evropském kontinentě se na dotacích poskytovaných organizacím obecně prospěšného charakteru významným způsobem podílí stát a jeho orgány. V případě sportovních klubů může mít příspěvek z veřejných rozpočtů rozhodující vliv na realizování sportovních aktivit. Je nutné říci, že převážná část sportovních institucí je odkázána na práci dobrovolníků, kteří pracují pro klub bez nároků na jakoukoliv formu odměny, což má za následek absenci odborníků dané problematiky. S touto skutečností je bohužel spjat také problém získávání finančních prostředků ze soukromých zdrojů.

Formy podpory tělesné kultury z veřejných zdrojů:

- *dotace ze státního rozpočtu Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy,*
- *prostředky z disponibilního zisku a.s. Sazka, který je rozdělován občanským sdružením,*
- *dotace občanským sdružením z rozpočtu obcí a okresních úřadů,*
- *financování školní tělesné výchovy.*

Formy podpory tělesné kultury ze soukromých zdrojů:

- *výnosy z vlastní činnosti,*
- *výdaje domácností,*
- *výnosy z reklamy,*
- *výnosy sportovních loterií (Sazka),*
- *podpory podniků.*

3 CHARAKTERISTIKA SPORTOVNÍCH ZAŘÍZENÍ, ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE

Obsahem kapitoly budou základní informace o konkrétních sportovních zařízeních diplomové práce, provedu metodu výzkumu, analýzu současné situace sportovních zařízení, konkurence, vypracuji SWOT analýzu a vyhodnotím výsledky tohoto šetření.

3.1 Charakteristika sportovních zařízení

Marketingová strategie sportovních zařízení se bude soustřeďovat na oblast Brumova - Bylnice. Brumov-Bylnice je situován v jihovýchodní části České republiky. Leží na území Zlínského kraje. Je začleněn do jihovýchodní části okresu Zlín.

Brumov-Bylnice je hraničním městem mezi Českou a Slovenskou republikou. Je tvořen čtyřmi místními částmi, kterými jsou Brumov, Bylnice, Svatý Štěpán a Sidonie. Město má přibližně 5900 obyvatel. Brumov-Bylnice je spádovou oblastí z hlediska pracovních příležitostí, školství, sociální péče, zdravotnictví, kulturního a hlavně sportovního využití.

Marketingové aktivity této oblasti ovlivňuje struktura krajiny, která je spíše horská. Oblast se vyznačuje zdravou přírodou vhodnou k odpočinku, relaxaci a sportu. V letním období je ideální pro turistické výlety, vyjížděky na kole, koupání apod.

3.1.1 Zimní stadion Brumov-Bylnice

Klub HC Brumov-Bylnice funguje jako občanské sdružení. Zimní stadion byl postaven v roce 2009 pod hlavičkou místního hokejového klubu. V roce 2011 se klub přejmenoval z HC MEZ Brumov na HOKEJOVÝ KLUB BBSS.

Předmětem podnikání je provozování ledové plochy pro hokejové týmy a krasobruslení. Zimní stadion je spojen s Kulturním domem, na ulici Družba 1223.

Před několika lety se na místě současného zimního stadionu nacházela travnatá nezastavěná plocha, která nebyla nijak využita. V současné době tato oblast předurčuje k vysoké návštěvnosti sportovních, ale i kulturních účastníků. Díky strategicky výborně určené poloze nedaleko centra města a blízkosti dalších sportovišť jako je víceúčelová sportovní hala, krytý bazén, koupaliště, posilovna, fotbalový stadion a umělá tráva s atletickým oválem, je zcela ideální pro kompletní zázemí sportovce. V blízkosti zimního stadionu se nachází autobusová zastávka. Je zde možnost parkování automobilů v bezprostředním okolí zimního stadionu - kapacita cca 50 míst nebo parkování v přilehlých ulicích. Parkovné je zcela zdarma.

Nadšení fanoušků z moderního prostředí, které nabízí zimní stadion každou sezonu a návštěvy jak na zápasy mužů „A“ družstva, tak i vytiženost slábne. Kromě ekonomického zajištění je také základním cílem budování mládežnických celků a konečného dobudování všech částí zimního stadionu.

Hokejový klub, potažmo zimní stadion nevydělává na přestupech svých hráčů. Prestiž klubu nepřesahuje hranice města či okresu a proto není zdrojem příjmů. Postavení na čele tabulky v průběhu soutěže přitahuje fanoušky, sponzory i nové nadšence pro využití zimního stadionu.

Kapacita zimního stadionu je 600 míst k sedění a 300 míst k stání. Velikost ledové plochy má standardní rozměry pro hřiště NHL 56 x 26 metrů. Provozní hodiny zimního stadionu jsou Pondělí-Neděle od 7:00 do 24:00 a mimo provozní hodiny dle dohody. Podrobný ceník služeb je uveden v tabulce č.3.1.

Tab. č.3.1 – **Ceník pronájmu ledové plochy.**

Bruslení	60 minut	75 minut	90 minut
Pondělí - Pátek			
7:00 - 17:30 hodin	cena dohodou		
17:30 - 22:00 hodin	2 000,-	2 500,-	3 000,-
Pravidelně co 14 dní	1 900,-	2 375,-	2 850,-
Pravidelně co 7 dní	1 800,-	2 250,-	2 700,-
22:00 - 6:00 hodin	1 600,-	2 000,-	2 400,-
Sobota - Neděle			
7:00 - 12:00 a 22:00 - 24:00 hodin	1 800,-	2 250,-	2 700,-
Pravidelně co 14 dní	1 700,-	2 150,-	2 550,-
Pravidelně co 7 dní	1 600,-	2 000,-	2 400,-
Státní svátky + prázdniny			
Valašská hokejová liga - tréninky	1 800,-	2 250,-	2 700,-
Všechny ceny jsou uvedeny v korunách českých.			

Zdroj: vlastní zpracování, 2013.

Součástí stadionu jsou i čtyři šatny se sociálním zařízením. Pod zimním stadionem je dalších šest šaten, které mají společné sociální zařízení. Zimní stadion nabízí jeden stánek s občerstvením u hlavní tribuny. Nad vstupem do stadionu jsou vybudovány kanceláře, společenská místnost a prostory V.I.P. s výhledem na ledovou plochu. Restaurace v přední části stadionu není dobudována. V blízkosti stadionu se nachází Hokejová prodejna HC BBSS. Provozní doba je Pondělí-Sobota od 14:00 hod. – 18:00 hod. a v neděli v případě nutnosti po telefonické domluvě. Logo HC Brumov-Bylnice je uvedeno na Obr. č. 3.1.

Obrázek č. 3.1 - Logo HC Brumov-Bylnice



Zdroj: dostupné na www.hokejbrumov.cz, (2013). [13]

Služby

Nejvíce poskytovanou službou zimního stadionu je využití ledové plochy pro hokejové utkání, méně pak pro krasobruslařské skupiny. Mezi další poskytované služby patří doplňkový prodej ve stánku s občerstvením u hlavní tribuny, dále také prodej a půjčovna sportovních a hokejových potřeb v Hokejové prodejně HC BBSS. Zimní stadion je v provozu 9 měsíců v roce.

- **Hokej**

Hlavní službou nabízenou v areálu zimního stadionu je hokej. Aréna nabízí ledovou plochu o rozměrech 56 x 26 metrů, jak již bylo zmíněno v předchozích odstavcích. Ledová plocha je využívána od července do konce března. V tomto období plochu využívá nejvíce amatérská Valašská hokejová liga (VHL), pořádaná místním klubem. Tento rok je odehrán už 4. ročník od dostavění stadionu. Soutěž je rozdělena do čtyř skupin A, B, C, D podle úrovně, čili zúčastněno je celkem 40 týmů. V každé skupině nastupuje 10 týmů. Valašská hokejová liga má ke dni 7.2.2013 celkem 920 registrovaných hráčů. Dohromady bude odehráno cca 540 utkání. Což podle mého názoru nemá v našich podmínkách na tak malém území ČR obdoby. Logo VHL je uvedeno na obrázku č. 3.2.

Obrázek č. 3.2 – Logo Valašské hokejové ligy



Zdroj: dostupné na www.hokejbrumov.cz, (2012). [13]

Dále je ledová plocha využívána Krajskou ligou mužů, kde místní HC Brumov-Bylnice hraje své domácí zápasy. V tříleté historii klubu se podařilo mužům získat hned v jeho první sezoně premiérový mistrovský titul. V druhé sezoně skončil tým HC jako vicemistr na druhém místě a v poslední sezoně se stal opět vítězem. Jak jsem se již zmiňoval v předchozích kapitolách, hokejový klub si klade za cíl zkvalitnit a zlepšit práci s mládeží. Proto zde byla vytvořena Hokejová akademie, kde se mohou přihlásit hráči i brankáři, kluci i holky. Hokejová akademie se týká ročníků 2004 a mladší. Hokejová akademie nabízí všem dětem možnost naučit se bruslit, hrát jeden z nejrychlejších kolektivních sportů na světě a získat mnoho nových kamarádů a zážitků pod vedením zkušených trenérů. *Hokejová akademie je rozdělena na:*

- *přípravku,*
- *mladší žáci,*
- *starší žáci,*
- *dorost.*

V neposlední řadě si zimní stadion v Brumově-Bylnici pronajímají firmy z blízkého okolí a samozřejmě je také využíván pro bruslení veřejnosti.

Vstupné na bruslení veřejnosti, valašskou hokejovou ligu, krajský přebor mužů a půjčovna sportovního vybavení je uvedeno v tabulce níže.

Tab. č. 3.2 – **Vstupné na jednotlivé druhy služeb.**

Vstupné	
Bruslení veřejnosti	
Děti do 15 let	10,-
Dospělí	30,-
Důchodci	10,-
Valašská hokejová liga	
Jedno utkání	10,-
Celý den	20,-
Celý víkend	50,-
Krajský přebor mužů	
Jedno utkání	30,-

Zdroj: vlastní zpracování, 2013.

Období od července do srpna je zimní stadion plně využíván letními hokejovými kempy. Během dvou měsíců se zde vystřídá cca 100 klubů ze všech různých světových zemí. V roce 2012 zde využilo služby mnoho ženských ale i dětských klubů z Ruska (Ufa, Moskva), Chorvatska (Split), Slovenska (Trenčín, Bratislava) ale i České republiky (PSG Zlín - muži, Slavia Praha, Sparta Praha – ženy, Chomutov aj.).

Tab. č.3.3 – **Ceník půjčovny sportovního vybavení a broušení bruslí.**

Půjčovna sportovního vybavení	
Brusle	50,-
Přilba	30,-
Chrániče holeně	30,-
Rukavice	30,-
Hokejka	50,- + záloha
Puky	50,-
Rozlišovací dresy	100,-
Broušené brusle	
1pár	40,-
1pár NOVÉ	80,-
Nýtování nožů - Brusle	
1 ks odnýtování	100,-
1 ks nýtování	100,-

Zdroj: vlastní zpracování, 2013.

- **Krasobruslení**

Jak už jsem zmínil výše, v obdobích od července do konce měsíce srpna je ledová plocha využívána nejen letními hokejovými kempy, ale přijíždí zde také kluby krasobruslení. Nejčastějšími zákazníky pro nabízené služby jsou skupiny z Brna a Uherského Ostrohu.

Ubytování

Zimní stadion nabízí možnost ubytování nedaleko zimního stadionu. Vzdálenosti je cca 100 metrů. K dispozici jsou zákazníkům dvoulůžkové, třílůžkové, čtyřlůžkové, šestilůžkové pokoje s celkovou kapacitou 60 lůžek. Všechny pokoje mají společné sociální zařízení, společenskou místnost, která je vybavena LCD televizí, ledničkou, a připojení k internetu pomocí Wi-Fi v celém areálu ubytovny. Fotky jsou uvedeny v příloze č. 3 – Ubytování v blízkosti sportovních zařízení. Je zde i možnost stravování v přilehlé jídelně.

Zázemí

Před vstupem do areálu zimního stadionu mají všichni zájemci o využívání těchto služeb možnost zaparkovat ať už osobním automobilem, nebo autobusem. Velmi důležité jsou u vstupu rozprostřeny poutače a rozcestníky pro snadnou orientaci v areálu. Po příchodu na zimní stadion je možnost zvonkem přivolat personál pro potřebné informace.

Nedaleko vchodu je možnost zakoupit různé druhy alkoholických i nealkoholických nápojů, myslí tyčinek a dalších potravin určených jak přímo sportovcům tak divákům. V nedaleké budově se nachází Hokejová prodejna se sportovním zbožím. Tato prodejna

umožňuje také servis, půjčovnu zboží a broušení bruslí. Partnerskými značkami jsou značky Reebok, Bauer, Nike, CCM, aj.

Rezervace

Rezervaci k pronájmu ledové plochy lze provádět osobně na místě, nebo telefonicky na čísle +420 775 018 469. V období hokejových kempů jsem rezervaci zajišťoval já jako provozní manažer klubu na svém telefonním čísle nebo na emailu hcbbs@atlas.cz.

Zaměstnanci

Zimní stadion Brumov-Bylnice zaměstnává celkem 10 osob. Provozní doba celého areálu zimního stadionu je od 7:15 do 00:30, otevřeno je 7 dní v týdnu s výjimkou některých státních svátků.

Členění zaměstnanců:

- Pracovníci každodenního kontaktu – pracovníci, kteří se přímo a často setkávají se zákazníky. V našem případě to jsou rolbaři (3), správce (1), brigádníci (2)
- Koncepční pracovníci – pracovníci, kteří nemají přímý kontakt se zákazníkem, spíše se soustředí na řízení a koncepci. Vedoucí, hospodář (1)
- Pomocní pracovníci - tito pracovníci se nedostávají do kontaktu se zákazníkem. Tato kategorie charakterizuje uklízečky (2)

3.1.2 Víceúčelová sportovní hala, venkovní hřiště s atletickým oválem

Služby

Fitcentrum Brumov nabízí pro posílení fyzické kondice velké množství posilovacích strojů. Pro zákazníky hledající spíše relaxaci, protahování a uvolnění, je zde určený relaxační koutek. Je zde i možnost objednat si masážní proceduru. Mezi další poskytované služby patří doplňkový prodej na recepci sportovních suplementů a nápojů.

- **Futsal**
- **Florbal**
- **Jóga**
- **Atletika**
- **Basketbal**
- **Fitness**

Kromě služeb, které jsou poskytovány v tomto zařízení je fitcentrum. Fitcentrum Brumov bylo založeno v roce 1998. Předmětem podnikání je provozování sportovního zařízení pro regeneraci a rekondici. Fitcentrum se nachází v blízkosti zimního stadionu a dalších sportovišť cca 100 metrů. Strategická poloha může předurčovat vysokou návštěvnost zákazníků, ale není tomu tak. Vzhledem k tomu, že bylo fitcentrum založena v dřívější době, není jeho vybavenost na takové úrovni, aby bylo pro potenciálního zákazníka až tak lákavé. Při dopravě autem je možnost zaparkovat přímo na parkovišti posilovny, které čítá 10 parkovacích míst. Parkovné je zdarma.

Posilovna nabízí několik posilovacích strojů, činek s různými váhami, orbitrek, rotoped, velké množství žíněnek na relaxační a protahovací cviky. Fitness je určeno pro všechny výkonnostní a věkové kategorie od 15let.

- **Masáže**

Po náročném sportovním výkonu je možnost si s předstihem objednat masážní proceduru od profesionálního maséra. Nabídka je od relaxačních masáží, přes sportovní, rekondiční až klasické. Podle stavu namožených svalů či celkové regeneraci organismu. Kvalitu zajišťuje externí zaměstnanec, který je masérem s dlouholetou praxí ze sportovního prostředí.

Zázemí

Při vstupu do sportovní haly je každý zájemce o využívání nabízených služeb povinen ohlásit svůj příchod na recepci povolaným osobám. Na místě určeném k zakoupení vstupu do posilovny je možnost zakoupit různé druhy iontových, energetických nápojů a suplementů pro podporu a růst svalové hmoty, myslí tyčinek pro soustředění před samotným sportovním výkonem.

Rezervace

Samotný prodej a rezervace pro větší počet sportovců nebo skupin v posilovně je možný osobní formou nebo prostřednictvím telefonu. Lze si zarezervovat prostory posilovny i pro uzavřenou společnost, jako se stalo tradicí v letních obdobích při různých družích soustředění hokejových a fotbalových týmu.

Zaměstnanci

Fitcentrum Brumov zaměstnává celkem 4 osoby. Provozní doba posilovny je závislá na rezervaci klubů, ale pevná doba je od 10:00 – 13:00 a 14:00 – 19:00. Na dohodu o pracovní činnosti jsou 3 zaměstnanci, kteří mají na starosti rezervaci a obsluhují recepci. Po pracovní době jsou i jako uklízeči. Čtvrtý zaměstnanec je masér.

3.1.3 Krytý bazén a koupaliště

Služby

Koupaliště nabízí několik vodních atrakcí jako jsou masážní lehátka, masážní trysky, masážní lavice, masáž nohou, houpací bazén, vodní stěna, divoká řeka, chrlič vody, lezecká síť. Plavecká část bazénu o délce 25m, dětský bazének, basketbalový koš, ruské kuželky, stolní tenis. Otvírací doba koupaliště v letním období je Pondělí – Pátek od 10:00 do 19:00 hodin. Sobota – Neděle od 10:00 do 19:00 hodin. Večerní plavání od 19:00 do 21:00 hodin dle počasí a povětrnostním podmínkám.

Vstupné :

dospělí	50,- Kč (2,10 EUR)
děti od 3 do 15 let a ZTP	25,- Kč (1,00 EUR)
děti do 3 let	zdarma
rodinné (2 dospělí + 2 děti)	110,- Kč (4,60 EUR)

odpolední koupání od 15:00 hod.

dospělí	30,- Kč (1,30 EUR)
děti od 3 do 15 let a ZTP	20,- Kč (0,80 EUR)

odpolední koupání od 17:00 do 19:00 hod.

dospělí	20,- Kč (0,80 EUR)
děti od 3 do 15 let a ZTP	15,- Kč (0,60 EUR)

večerní koupání od 19:00 do 21:00 hod.	30,- Kč (1,30 EUR)
permanenka na 20 vstupů	600,- Kč (25 EUR)

Zaměstnanci

Krytý bazén a koupaliště zaměstnává celkem 3 osoby plus několik brigádníků. Na dohodu o pracovní činnosti jsou zaměstnáni 3 zaměstnanci, kteří mají na starosti recepci, uklízení a další osoba je v pozici plavčíka.

Mapa areálu sportovišť je uvedena v příloze č.4 – Mapa areálu sportovních zařízení.

3.2 Přípravná fáze

Přilákání věrného zákazníka je prvotním cílem každého sportovního zařízení. Stálé věnování se zákazníkovi má za následek opětovné navštívení a zvýšení pravděpodobnosti prodeje produktu či služby. Věrný zákazník se poté nebojí zaplatit větší obnos svých finančních rezerv.

3.2.1 Formulace hypotéz

H1: Pro zákazníka sportovního zařízení je nejdůležitějším faktorem cena služeb.

H2: Zákazník zimního stadionu je nejvíce spokojen s kvalitou ledové plochy.

H3: Naši potenciaální zákazníci získávají prvotní informace o sportovních zařízeních nejvíce z internetu.

Následující hypotézy jsem určil po konzultaci a se souhlasem vedoucích pracovníků jednotlivých sportovních zařízení.

Primární data byla získána nově a pro potřeby řešení marketingového výzkumu. Sekundární data jsem nastudoval přímo z internetových zdrojů nebo materiálů v jednotlivých sportovních zařízeních. Výběrový soubor se skládá z 50 respondentů, kteří navštívili tyto sportovní zařízení v rámci kempů a přípravy na novou sportovní sezónu. Nástrojem pro sběr dat je metoda dotazníku, který jsem sám sestavil. Dotazník se skládá z deseti otázek. Předvýzkum neboli tzv. pilotáž jsem vyzkoušel na vzorku pěti lidí a tato pilotáž neupozornila na větší problémy.

Během měsíce června 2012 jsem provedl předvýzkum a následující měsíce - červenec, srpen a část měsíce září 2012 byla provedena metoda dotazování.

3.3 Realizační fáze

Při vyplňování dotazníků jsem byl přítomen a případné dotazy jsem s každým respondentem konzultoval. Vzhledem k tomu, že jsem v tomto období působil jako provozní manažer na zimním stadionu. Během vyplňování dotazníků nevznikl žádný problém. Všechny podané dotazníky byly pečlivě vyplněny a vráceny. Výzkumu se zúčastnilo celkem 50 respondentů. Většina respondentů pracovala na pozici vedoucí družstva, vedoucí klubu nebo šéftrenér. Grafy v této diplomové práci jsem vytvořil pomocí programu Microsoft Excel.

3.4 Analýza současné situace

3.4.1 Makroprostředí

Makroprostředí obsahuje situace, které různá sportovní zařízení svými činnostmi nemůže ovlivnit. Pro posouzení vývoje vnějšího prostředí lze využít PEST analýzy.

Mezi **právní faktory** v podnikání či poskytování služeb ve sportovní oblasti se jako ostatní druhy podnikání řídí Živnostenským zákonem a Obchodním zákoníkem. Pro provozování sportovních center je potřeba živnost. Jde o živnost volnou o provozování

tělovýchovných a sportovních zařízení a organizování sportovní činnosti. Pro další činnosti jako sestavování tréninku apod. je nutná odborná kvalifikace.

Vzhledem k **ekonomickým faktorům** znamenala ekonomická krize pro podnikatele snížení zisku nebo dokonce ukončení činnosti. Současné statistiky vyznačují poměrně velkou míru nezaměstnanosti. Zlínský kraj udává velikost nezaměstnanosti ve výši 8,65 %. Hrubý domácí produkt (HDP) je ve výši 2,8 %. Průměrná mzda za čtvrtletí v regionu je 22 173 Kč. Tyto hodnoty vychází z českého statistického úřadu.

Socio-kulturní faktory jako sport a zdravý styl života stále více zasahují do života obyvatel ČR. Sportovní prostředí se neustále vyvíjí a tak jsou kladeny i větší nároky na sportovce. Stejně tak se i zlepšují podmínky pro sportovce, ať už v možnostech využití, tak v kvalitě a dostupnosti sportovní výzbroje a výstroje. V důsledku nedostatku pohybu v práci, neustálého stresu hledají lidé stále více aktivní odpočinek v kvalitě poskytovaných služeb sportovních zařízení.

Mezi **technologické faktory** řadíme novinky a výzkumy, které zvyšují kvalitu a standart služeb. Jako nejvýznamnější technologický faktor můžeme uvést rozvoj internetu jako prostředek pro dorozumívání se zákazníky. Další nové technologie v oblasti běžeckých a posilovacích strojů. Inovace mají také za následek neustálé vzdělávání zaměstnanců. Je třeba sledovat trendy v oblasti služeb, na které je zařízení zaměřené.

3.4.2 Mikroprostředí

3.4.2.1 Konkurenti v odvětví

Konkurenti zimního stadionu v Brumově-Bylnici

Z územního hlediska lze za konkurenci považovat zimní stadiony na území Zlínského kraje a Trenčína, které nabízejí služby spojené s určitým sportovním zážitkem nebo možností propagace pro jiné právnické subjekty.

V užším rámci lze pokládat za konkurenci zimní stadiony: Vsetín, Zlín, Uherský Brod, Uherské Hradiště, Trenčín.

Krytý Zimní stadion Na Lapači Vsetín se datuje od roku 1982. Zimní stadion na Vsetíně je vzdálen od Zimního stadionu v Brumově - Bylnici cca 34km. Kapacita zimního stadionu je 5 400 míst, z toho 1 700 k sezení a 3 700 k stání. Velikost ledové plochy je 26x60m. Zimní stadion nabízí dva stánky s občerstvením u tribuny na stání a dva stánky s občerstvením u tribuny na sezení. Restaurace je v dolní části stadionu, kde je pouze venkovní přístup. Možnost parkování v přímém okolí zimního stadionu s kapacitou cca

350-400 míst. Vstupné na utkání domácích HC Vsetín, kteří hrají 2. nejvyšší národní soutěž je 60Kč na sezení/zápas a 40Kč na stání/zápas. Permanentní vstupenky jsou v ceně 1100Kč/sezónu na sezení a 700Kč/sezónu na stání. Cena pronájmu hokejové plochy pro veřejnost činí 2 400,-Kč vč. DPH na 90 minut (6:00-8:00) a 2 900,-Kč vč. DPH (8:00-22:00).

Obrázek č. 3.4 – Logo **Hokejového klubu Vsetín**



Zdroj: dostupné na www.hc-vsetin.cz, (2013). [14]

Zimní stadion Luďka Čajky ve Zlíně je vzhledem k obsazení ledové plochy extraligovým týmem a s tím i spojenými sponzorskými aktivitami nevhodný pro rozpracování vzhledem ke zkoumanému objektu Zimního stadionu v Brumově-Bylnici. Touto cestou se budu zabývat vedlejší PSG arénou, která je určena spíše pro tréninkové aktivity a veřejnost. Kapacita PSG arény ve Zlíně je 529 diváků, z toho 429 sedících a 100 míst k stání. Provoz byl zahájen v závěru roku 2004. Rozměry ledové plochy jsou 28x58m. Ceník pronájmu ledové plochy v sezónu je 4 500,- Kč/90minut. Čili 3 700,-Kč/hodinu. Při vysokém počtu pronajímaných hodin je možnost stanovit cenu po dohodě.

Obrázek č. 3.5 – Logo **Hokejového klubu Zlín**



Zdroj: dostupné na www.hokej-zlin.cz, (2013). [15]

Zimní stadion Uherský Brod je sportovním zařízením, které poskytuje své služby především hokejovému oddílu HC Uherský Brod, krasobruslařskému klubu a široké veřejnosti. V hlavní sezónu nabízí ledovou plochu v době od září do konce března. V uvedené období nabízí volnou ledovou plochu k pronájmu pro organizované i neorganizované skupiny a pro bruslení veřejnosti. Stadion má kapacitu 3 500 osob. Mimo hlavní sezónu (duben - srpen) je na stadionu instalována inline plocha. Součástí zimního stadionu jsou šatny a sociální zázemí pro hokejový klub, šatny určené

pro pronájmy, restaurace, bufet a brusírna. Zimní stadion byl od r. 2009 do r. 2012 postupně rekonstruovaný: šatny a sociální zázemí, opláštění budovy. Pronájem ledové plochy je 2 200,- Kč/hodinu. Při pravidelné rezervaci ledové plochy je možnost smluvní ceny. Bruslení veřejnosti je v ceně pro dospělé 35,-Kč a mládeži 30,-Kč. V areálu zimního stadionu je možnost broušení bruslí v ceně 40,-Kč.

Obrázek č. 3.6 – Logo **Hokejového klubu Uherský Brod**



Zdroj: dostupné na www.hokejbrumov.cz, (2013). [16]

Zimní stadion v Uherském Hradišti je majetkem města Uherské Hradiště a provozován organizací Sportoviště města Uherské Hradiště, příspěvková organizace. Zimní stadion je součástí sportovního areálu města Uherské Hradiště. Slouží zejména pro činnost sportovních oddílů ledního hokeje, činností oddílů krasobruslení, výuku bruslení pro předškolní a školní mládež, využití ledové plochy pro jednotlivce i kolektivy a pro bruslení veřejnosti. Kapacita zimního stadionu je 350 míst. Před areálem zimního stadionu lze využít velkokapacitní parkovací plochu cca 250 míst.

V období duben až červenec je zimní stadion bez ledové plochy a je využíván k nejrůznějším sportovním akcím, výstavám, slavnostem a společenským akcím velkého rozsahu. Cena ledu pro veřejnost je 2 100,- Kč/hodinu. (90 minut 3150,- Kč). Zimní stadion nabízí v blízkosti stánek s občerstvením.

Obrázek č. 3.7 – Logo **Hokejového klubu Uherské Hradiště**



Zdroj: dostupné na www.hokejuh.cz, (2013). [17]

Aréna Mariána Gáboríka v Trenčíně byla kompletně dostavena 1.7.2005 pod názvem MG Rink malý zimní stadion Mariána Gáboríka, který v současnosti slouží trenčínským sportovcům, veřejnosti a sportovním zájemcům. Cena pronájmu ledové plochy je 100€/hodinu. Parkování je zdarma a možnost zaparkování má zde cca 35 aut. Občerstvení

je na vysoké úrovni. Je zde vybudována restaurace s výhledem na ledovou plochu. Rozměry plochy jsou po vzoru NHL 56 x 26 metrů.

Obrázek č. 3.8 – Logo Arény Mariána Gáboríka



Zdroj: dostupné na www.mariangaborik.sk, (2013). [18]

Konkurence Víceúčelové sportovní haly, venkovního hřiště s atletickým oválem

V tomto případě počítám za konkurenci sportovní halu v nedalekém městě Valašské Klobouky, Slavičíně a Luhačovicích.

Sportovní hala ve Valašských Kloboukách byla zkolaudována a otevřena v září roku 2006. Je majetkem Zlínského kraje a jejím správcem a provozovatelem je Gymnázium Valašské Klobouky. Město Valašské Klobouky přispělo na její stavbu částkou 13 miliónů Kč, celkové náklady dosáhly přibližně 40 mil. Kč.

Cena za 1 hodinu pronájmu činí pro organizace podporované městem (TJ Spartak, TJ Sokol, Valašskokloboucký fotbal, DDM, atd.) 210,- Kč. Pro ostatní zájemce 450,- Kč. Po dobu provozu se cena za hodinu pronájmu haly nezměnila až do roku 2011. Přitom skutečné náklady na 1 hodinu provozu byly vyčísleny ve výši 328,- Kč. Cena nájmu v kategorii 210,- Kč tak nepokryla ani náklady.

Vzhledem k výše uvedeným skutečnostem došlo od roku 2011 k úpravě cen pronájmu tak, aby v každém případě pokryly ceny veškerých energií (voda, elektřina, plyn) čisticí prostředky a úklid, mzdy.

Prioritou Sportovní haly ve Valašských Kloboukách je, aby hala dobře sloužila jak studentům, tak i široké veřejnosti, zejména dětem a mládeži města a blízkém okolí. Za tímto účelem jsou dány pravidla pro všechny, kteří halu využívají a je potřebné, aby vše dodržovali. V hale můžeme využít k dispozici i horolezeckou stěnu. Kapacita tribuny, která je vystavěna na jedné straně po celé délce haly je cca 200 osob. Nejsou zde zabudovány sedadla, pouze dlouhá lavice.

Víceúčelové venkovní hřiště Valašské Klobouky se nachází u základní školy. Návštěvníkům je k dispozici kvalitní umělý povrch pro tenis, volejbal, basketbal, fotbal a atletická dráha dlouhá 230 m. Můžeme si zde půjčit sportovní potřeby od tenisových raket za 20,- Kč, míče a míčky za 10,- Kč, rozlišovací dresy 10,- Kč. Provozní doba tohoto areálu je pondělí – pátek od 15:00 – 22:00 hodin. Sobota, neděle, svátky a prázdniny v době od 9:00 – 22:00 hodin. Ostatní doba dle dohody. Vstupné na kurt pro tenis,


volejbal, basketbal, nohejbal pro dospělé 60,- Kč/hodinu, mládež do 18 let 30,- Kč/hodinu, sportovní organizace a občanská sdružení reprezentující město 30,- Kč/hodinu. Celá hrací plocha pro fotbal: Dospělí 120,- Kč/hodinu, mládež do 18 let 60,- Kč/hodinu, sportovní organizace a občanská sdružení reprezentující město 60,- Kč/hodinu. Celkové osvětlení je v ceně 70,- Kč/hodinu.

Sportovní halu ve Slavičíně provozují kluby města Slavičína. Provozují se zde míčové hry v soutěžích jako je odbíjená, košíková, sálová kopaná, stolní tenis, florbal. Pronájem využívají rekreační míčové sporty a tělesná cvičení. Pořádají se zde také sportovní akce jako Mikulášská laťka ve skoku vysokém, Štěpánský volejbalový turnaj apod.

Slavičínská sportovní hala se dočkala rekonstrukce v roce 2011. Na tuto rekonstrukci získaly Sportovní kluby dotaci 5 mil. Kč od Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy a Ministerstva kultury ČR a dalších 850 tis. Kč od Zlínského kraje. Zásadní změnou se stala nová sedlová střecha, úprava vstupní zóny, zřízení čtyř nových šaten se sprchami a nová klubovna. Došlo i na výměnu osvětlení, podlah a obložení. Práce provedla firma TES Bojkovice po dobu letních prázdnin. V září byl provoz haly opět obnoven.

Cena pronájmu sportovní haly na 1 hodinu je v rozmezí od 400,- až 500,- Kč v závislosti na sportovních organizacích a ostatních zájemcích.

Kapacita tribuny pro fanoušky na stání je zhruba 150 osob. Tribuna je umístěna v horní části haly v první patře, zde je umístěn i bufet a sociální zařízení pro diváky.

Fitness Slavičín je vybavena stroji a činkami firmy . Vedle klasických posilovacích strojů a činek jsou k dispozici i aerobní trenažéry. Vstupné na den je 40,- Kč. Otevírací doba je v pondělí a v sobotu 14:00 - 22:00, ostatní dny 10:00 - 22:00.

Sportovní centrum Radostova Luhačovice. Toto centrum nabízí sportovním klubům a oddílům možnost soustředění ve špičkovém zařízení s vynikajícími tréninkovými podmínkami, se stravováním, ubytováním, rehabilitací a relaxací. Celý areál je vhodný pro pořádání tanečních škol, kurzů aerobiku, gymnastických soustředění atd. Místo se přímo vybízí k ideálně strávené aktivní rodinné dovolené s možností výletů na kole na mnoho zajímavých míst v okolí. V areálu lze najít dostatek volných míst pro hry dětí.

Hlavní sál s šířkou 23,5 m, délkou 45,5 m, výškou 10 m je určen pro míčové sporty všeho druhu. V sále je profesionální povrch JUNCKERS (dovoz Dánsko), tj. dvouroštová segmenty odpružená konstrukce podlahy z tvrdého dřeva - buku. Lajnování pro volejbal,

basketbal, házenou, tenis, nohejbal, malou kopanou a tři příčné kurty pro volejbal a nohejbal. Sál je vybaven brankami, sklápěcími koši a časovým ukazatelem. Osvětlení a ozvučení včetně microportu je pro hráče a diváky na tribuně na špičkové úrovni. Kapacita tribuny je cca 400 osob.

Toto sportovní zařízení za dobu svého fungování navštívilo mnoho extraligových a vrcholových sportovních organizací. Vicemistři 2007 extraligy ledního hokeje HC Moeller Pardubice se rozhodli využít Sportovní centrum Radostova jako místo pro jeden z vrcholů hrubé přípravy na novou sezonu. V následujícím roce zde sbírala více než třicítka hráčů síly na příští hokejový ročník.

Cena pronájmu haly v období od 1.10. – 31.4. je 500,- Kč na hodinu a v období od 1.5. – 30.9. 400,- Kč. Vstupné fitcentra Luhačovice je 40,- Kč/hod. pro jednu osobu.

Fotbalový klub FC Baník Ostrava využili v rámci zimního soustředění ke své přípravě fotbalové hřiště s umělým povrchem a sportovní halu v Luhačovicích. Sportovní centrum Radostova i nadále potvrzuje velmi kvalitní sportovní podmínky pro vrcholové sportovce. Prvoligové mužstvo FC Tescoma Zlín si naše sportovní zařízení vybralo pro kompletní úvodní soustředění v rámci přípravy pro jarní část fotbalové sezony 2006/2007. Nadále tak pokračuje velmi úspěšná spolupráce mezi Sportovní centrum Radostova a FC Tescoma Zlín.

Konkurence Krytého bazénu a koupaliště v Brumově - Bylnici

Z širšího hlediska za konkurenty považují všechny druhy sportovních zařízení poskytujících služby spojené s vodou. Mezi přímé konkurenty patří koupaliště Valašské Klobouky, Plovárna Luhačovice a Městské koupaliště Slavičín.

Návštěvníkům koupaliště Valašské Klobouky jsou k dispozici dva bazény. Plavecký bazén pro dospělé a dětský bazén se dvěma skluzavkami, včetně dětského brouzdaliště. Okolní plochy jsou travnaté, částečně i stíněné. V areálu koupaliště je návštěvníkům k dispozici bufet, šatny a sprchy i pro imobilní osoby. Provozní doba v době červen, červenec a srpen pondělí – neděle 9:00 – 19:00 hodin. Možnost večerního koupání pro skupiny dle dohody nebo podle podmínek. Vstupné pro toto zařízení: Celodenní vstupné dospělí za 40,- Kč. Celodenní vstupné senioři a děti do 15 let za 25,- Kč. Rodinné vstupné, tz. 2 dospělí + 2 děti za 100,- Kč. Děti do 3 let mají vstup zdarma. Vždy od 14:00 hodin platí snížené vstupné: Vstupné dospělí za 30,- Kč. Vstupné senioři a děti do 15 let za 15,- Kč.

Městská plovárna Luhačovice sice není klasický aquapark s tobogány a skluzavkami, ale nabízí 25 m dlouhý bazén se čtyřmi dráhami, zážitkový bazén se skákacím zálivem, chrliči, masážními tryskami, lehátky a divokou řekou. Děti mohou využít dětský bazének s bublinkou a vodním ježkem. Dospělí a nejen oni, si odpočinou ve vířivce pro 10 osob. Vše je doplněné parní komorou, která je v provozu každý den od 14:00 hodin a lehátky, aby relaxace ve vodním světě byla téměř dokonalá. Bazénová hala je vybavena vstupy na letní sluníční terasy. Ve vstupní hale můžete využít občerstvení v bufetu a samozřejmě nechybí kompletní bezbariérové přístupy. Hodinová kapacita areálu je 143 osob. Parkování je možné využít před vstupem na plovárnu. Zde je možné parkovat 1 hodinu zcela zdarma, poté za každou další hodinu je poplatek pouze 10,- Kč. Nový bazén vyrostl jako přestavba stávající nekryté letní plovárny v roce 2007. Tato unikátní situovanost funkcionalistické plovárny byla výhodou, ale i nevýhodou. Z urbanistických důvodů totiž nešel areál plovárny dále plošně rozšiřovat. Od počátku byly pevně dané prostorové mantinely a požadavek na zachování současné funkce plovárny - což bylo koupání a letní slunění. Stavitelská firma tedy zvolila citlivý přístup k okolí zástavbě a zachovala základní koncepci původní plovárny. 9.zářím 2009 byla slavnostně stavba krytého bazénu zahájena. Symbolického poklepání na základní kámen se mimo představitele města, zástupců projekční a realizační firmy a dalších hostů zúčastnili i hejtman Zlínského kraje Stanislav Mišák a hejtman Olomouckého kraje Martin Tesařík. Zahájení stavby předcházelo podepsání smlouvy o poskytnutí dotace z Regionálního operačního programu ve výši 82 miliónů korun mezi městem Luhačovice, investorem této největší investiční akce veřejného rozpočtu posledních let v předpokládané výši 120 miliónů korun bez DPH, a Regionální radou. Provozní doba Plovárny Luhačovice je pondělí – úterý v době od 16:00 – 21:00, středa a pátek od 14:00 – 21:00, čtvrtek 15:00 – 21:00, sobota – neděle 9:00 – 21:00. Během týdne je v dopoledních hodinách plovárna zaplněna kondičnímu plavání, plaveckým školám, kroužkům, lekcím kojenců a batolat, důchodcům. Jednotlivé vstupné je uvedeno v tabulce č. 3.2, 3.3.

Tab. č. 3.4 Vstupné – Plovárna Luhačovice.

Jednorázové vstupné				
Dospělí:	1 hodina	1,5 hodiny	2 hodiny	3 hodiny
Pondělí - Čtvrtek	60,-	85,-	110,-	150,-
Pátek - Neděle	70,-	100,-	130,-	180,-
Mládeži do 15let, studenti, osoby od 65let:				
Pondělí - Čtvrtek	50,-	70,-	85,-	120,-
Pátek - Neděle	60,-	85,-	110,-	140,-
Osoby ZTP:				
Pondělí - Neděle	45,-	65,-	80,-	105,-
Děti od 3 do 6let:				
Pondělí – Neděle	25,-			
Děti do 3let:	zdarma			

Tab. č. 3.5 Vstupné – Plovárna Luhačovice.

Kondiční plavání			
Dospělí:	1 hodina	1,5 hodiny	2 hodiny
Pondělí - Neděle	50,-	70,-	90,-
Mládeži do 15let, studenti, osoby od 65 let:			
Pondělí - Neděle	40,-	55,-	70,-
Osoby ZTP			
Pondělí - Neděle	35,-	45,-	60,-

Zdroj: vlastní zpracování, 2013.

Městské koupaliště Slavičín se nachází v zalesněném prostředí v blízkosti zámeckého parku, sportovního stadionu a rybníků. Přístup k němu je od zámeckého parku. V provozu je zpravidla od června do září. Koupaliště se dá charakterizovat jako umělá nádrž s travnatým břehem a dlážděným dnem. Městské koupaliště ve Slavičíně je v majetku města Slavičín. Rozměry koupaliště 33 x 16 m. Provozní doba v období červen, červenec, srpen je od 10:00 – 18:30 hodin. Možnost i večerního koupání od 19:00 – 21:00 hodin.

Vstupné pro dospělé je za 30,- Kč a po 15. hodině za 15,- Kč. Děti a důchodci 15,- Kč (po 15.hodině 7,- Kč) Děti do 6 let zdarma. Večerní koupání za 20,- Kč.

Tab. 3.5 - Přehledné srovnání sportovních zařízení v Brumově – Bylnici X konkurence.

Zimní stadion	Kapacita	Cena pronájmu
BRUMOV - BYLNICE	800	3 000,- / 90minut
Vsetín	5 400	2 900,- / 90minut
Zlín	529	4 500,-/ 90minut
Uherský Brod	3 500	2 200,-/60minut
Uherské Hradiště	350	3 150,-/90minut
Trenčín	400	100€/60minut

Víceúčelová sportovní hala	Kapacita	Cena pronájmu
BRUMOV - BYLNICE	150	450,-/hodinu
Valašské Klobouky	200	500,-/hodinu
Slavičín	150	400-500,-/hodinu
Luhačovice	400	500,-/hodinu

Koupaliště	Kapacita	Cena vstupné - Dospělí	Cena vstupné - Děti, důchodci a ZTP
BRUMOV - BYLNICE	600	50,-/den	25,-/den
Valašské Klobouky	400	40,-/den	25,-/den
Luhačovice	143/hodinu*	60,-/hodinu*	50,-/hodinu*
Slavičín	300	30,-/den	15,-/den
*viz. Tab.č.3.4 str.37			

Zdroj: vlastní zpracování, 2013.

3.4.2.2 Zákazníci

V této části se budu zabývat seznámením se stávajícími zákazníky, kteří navštěvují zkoumané sportovní zařízení. Jedná se o širokou škálu aktivních sportovců z oblasti sportovních klubů pro letní i zimní přípravu na nadcházející sezónu.

Cílové skupiny

Sportovní zařízení nemají jasně rozděleny ani definovány cílové skupiny. Pro tvorbu marketingového plánu a jeho realizaci je dobrá segmentace zákazníků nezbytná.

3.5 Vyhodnocení výsledků marketingového mixu

Tato kapitola pojednává o vyhodnocení výsledků marketingového výzkumu prostřednictvím dotazníku, navazují na kapitolu č. 3.2 Přípravná fáze a na kapitolu č. 3.3 Realizační fáze. Dále vyhodnotím hypotézy, které jsem si po konzultaci s vedoucími jednotlivých sportovních zařízení stanovil.

Smyslem marketingového výzkumu byl získání informací, které by měly pomoci k správnému rozpoznání hrozeb a rychlému reagování na ně.

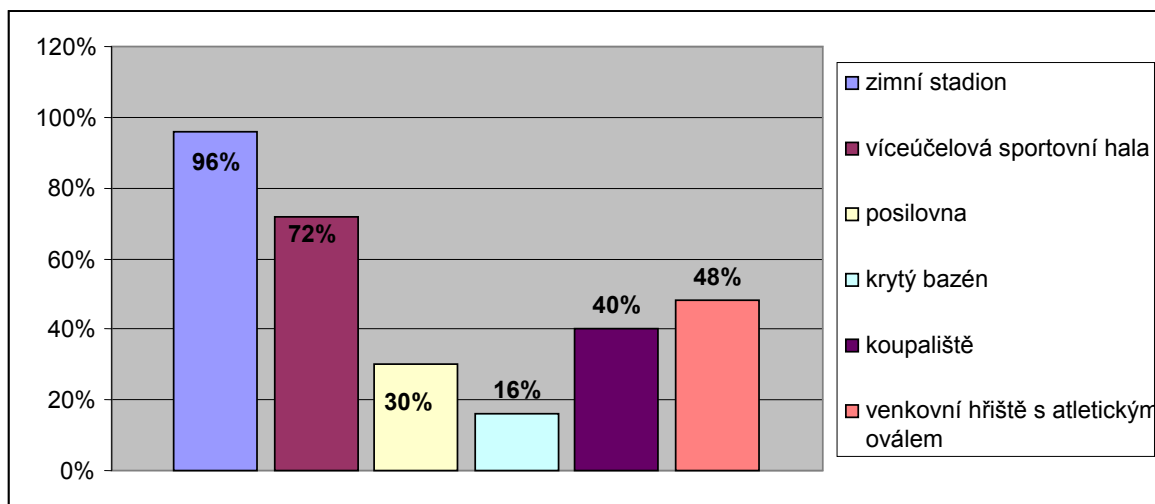
3.5.1 Vyhodnocení marketingového výzkumu – dotazník

Otázky jsou vyhodnocovány ve stejném pořadí, jako byly kladeny respondentům.

1. Největší využití sportovních zařízení.

Respondenti měli na výběr ze všech sportovních zařízení v areálu, mohli v této odpovědi zaznačit více než jednu odpověď. Z odpovědí na otázku číslo 1 vyplývá (graf č.3.1), že je nejvíce využívaným sportovním zařízením zimní stadion (96%) a víceúčelová sportovní hala (72%). Další z hlediska využití následuje venkovní hřiště s atletickým oválem (48%), koupaliště (40%), posilovna (30%) a krytý bazén (16%). Pro zařízení, které mají návštěvnost během období kempů nad 50% je jistě pozitivní.

Graf č. 3.1 - Které sportovní zařízení je nejvíce využíváno?

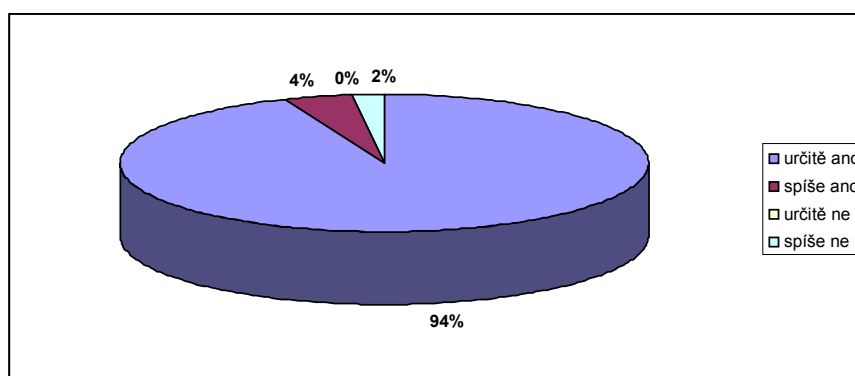


Zdroj: vlastní zpracování, 2013.

2. Doporučení sportovních zařízení známým a kolegům.

Otázka číslo 2 (graf č.3.2) mě prověřila, zda by zákazníci sportovních zařízení byli nositelem spíše pozitivních referencí a ne negativních. Odpověď pozitivní reference - určitě ano odpovědělo 94% dotazovaných, to znamená že by zákazníci doporučili tyto sportovní zařízení svým kolegům a známým ve sportovním odvětví. Doporučení od známých či kolegů hraje velmi důležitou roli a přikládá se tomu větší váha, než reklamním sdělením a doporučením.

Graf č 3.2 - Doporučení služeb sportovních zařízení.

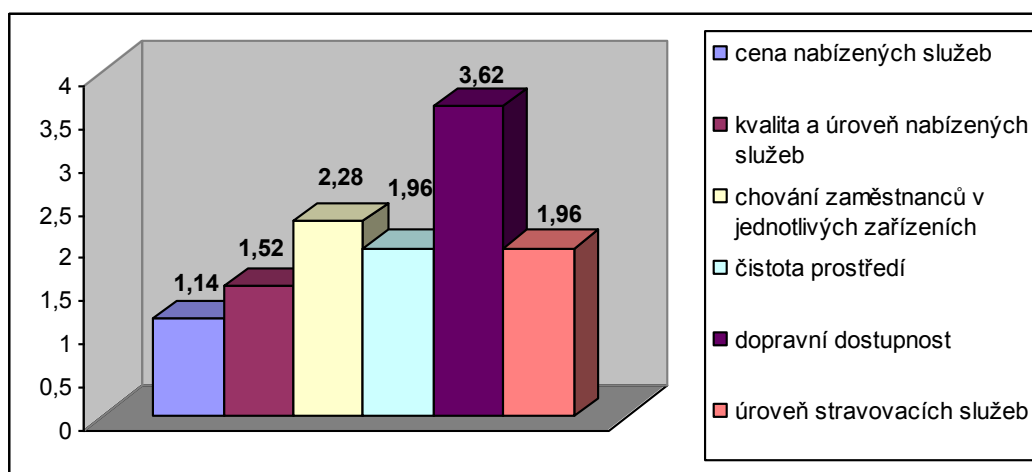


Zdroj: vlastní zpracování, 2013.

3. Důležitost následujících faktorů při výběru sportovního zařízení.

Graf č.3.3 mě přesvědčil o tom, že nejdůležitějším faktorem při výběru sportovního zařízení je cena nabízených služeb (1,14), která se přibližuje nejvíce hodnotě 1 – velmi důležitý. Druhý nejdůležitější činitel při výběru je kvalita a úroveň nabízených služeb (1,52). Dále je v pořadí čistota prostředí a úroveň stravovacích služeb (1,96), chování zaměstnanců v jednotlivých zařízeních (2,28), a jako poslední nejméně důležitým faktorem je dopravní dostupnost, tato hodnota se přibližuje číslu 4 – spíše nedůležitý.

Graf č. 3.3 - Důležitost faktorů při výběru sportovního zřízení.

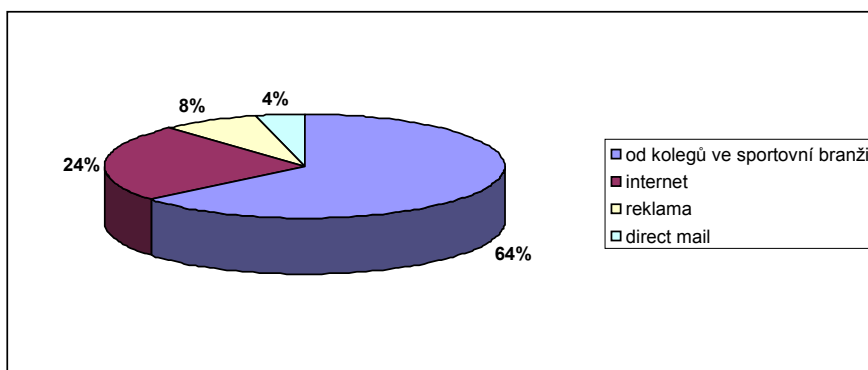


Zdroj: vlastní zpracování, 2013.

4. Prvotní informovanost o sportovních zařízeních.

Z výsledků dotazování vyplynulo (graf č. 3.4), že kolegové ve sportovní branži (64%) jsou největším zdrojem informací o sportovních zařízeních. Druhou nejčastější odpovědí bylo vyhledání informací o sportovních zařízeních na internetu (24%). Dalším zdrojem informací byla reklama (8%) a direct mail (4%), což znamená cílené oslovení sportovních klubů s nabídkou služeb sportovních zařízení.

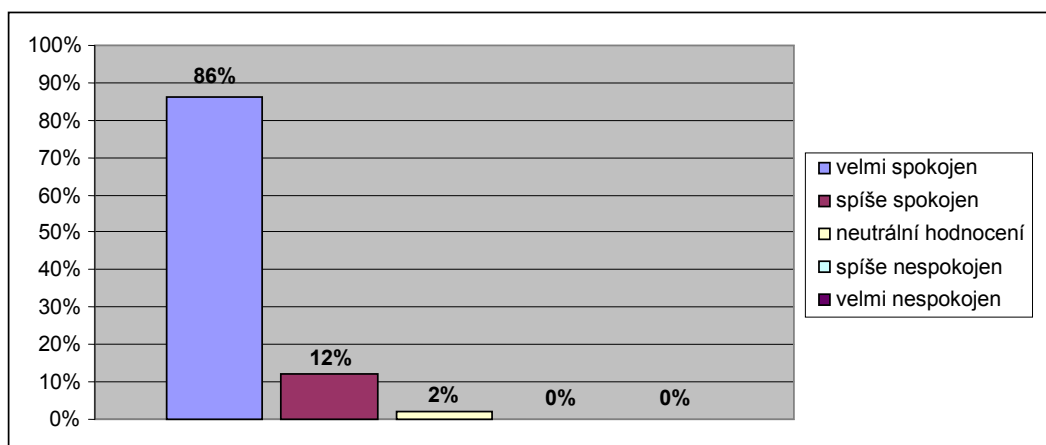
Graf č. 3.4 - Prvotní informovanost o sportovních zařízeních.



5. Celková spokojenost zákazníků se sportovními zařízeními.

Většina dotazovaných zvolila variantu – velmi spokojen (86%), variantu - spíše spokojen označilo na druhém místě (12%) dotazovaných. K neutrální variantě se přiklonili 2% respondentů. Otázku na nespokojenost neoznačil žádný z dotazovaných. Z toho vyplývá, že kvalita služeb je na vysoké úrovni. Důležitá je stálá motivace a inovace služeb sportovních zařízení.

Graf č. 3.5 - Celková spokojenost zákazníků se sportovními zařízeními.

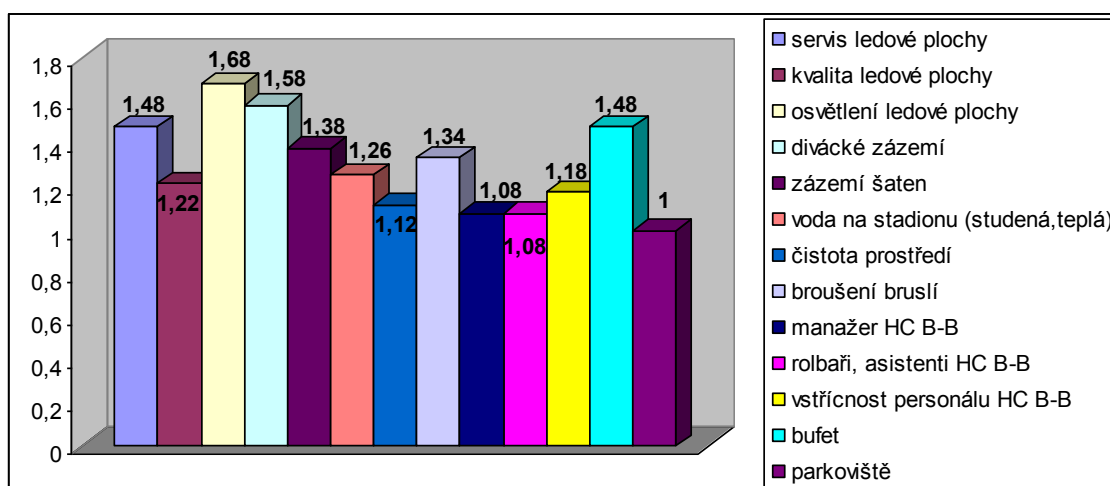


Zdroj: vlastní zpracování, 2013.

6. Hodnocení služeb Zimního stadionu v Brumově – Bylnici.

Vyhodnocení otázky spokojenosti služeb zimního stadionu nám ukázalo (graf č.3.6), že nejlepší hodnocení má parkoviště v blízkosti zimního stadionu (1), dále následuje bezproblémová komunikace a spokojenost s manažerem, rolbaři, asistenty a veškeré vstřícnosti personálu HC B-B. Na vysoké škále spokojenosti blíží se k hodnotě 1 je čistota prostředí (1,12), kvalita ledové plochy, voda na stadionu, broušení bruslí, zázemí šaten, shodná je hodnota servisu ledové plochy s vybavením bufetu. Naopak by bylo vhodné zapracovat na diváckém zázemí a zlepšení osvětlení ledové plochy.

Graf č. 3.6 – Hodnocení služeb Zimního stadionu v Brumově – Bylnici.

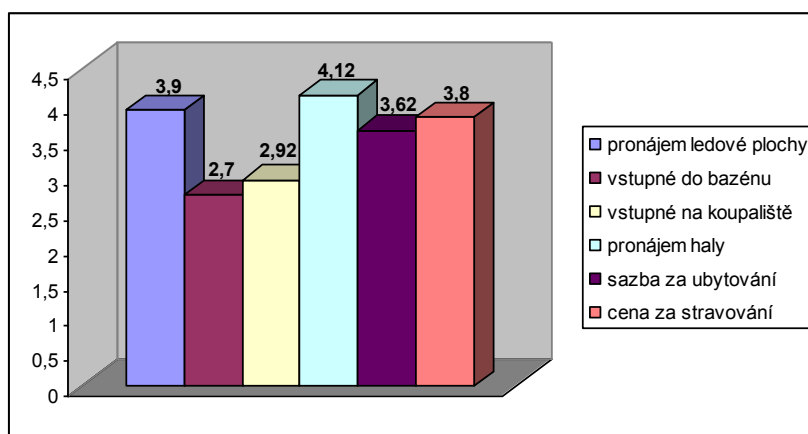


Zdroj: vlastní zpracování, 2013.

7. Stanoviska k ceně za poskytované služby sportovních zařízení.

Respondenti měli stanovit, kde je podle nich cena v zařízeních na škále od 1 - vysoká do 5 – nízká. Pro zákazníky je cena pronájmu ledové plochy (3,9) podprůměrná vzhledem ke konkurenci, cena vstupného do bazénu průměrná, cena vstupného na koupaliště průměrná, cena pronájmu haly spíše podprůměrná, sazba za ubytování průměrná až podprůměrná a cena za stravování podprůměrná, čili přijatelná vůči konkurenci z hlediska zákazníka.

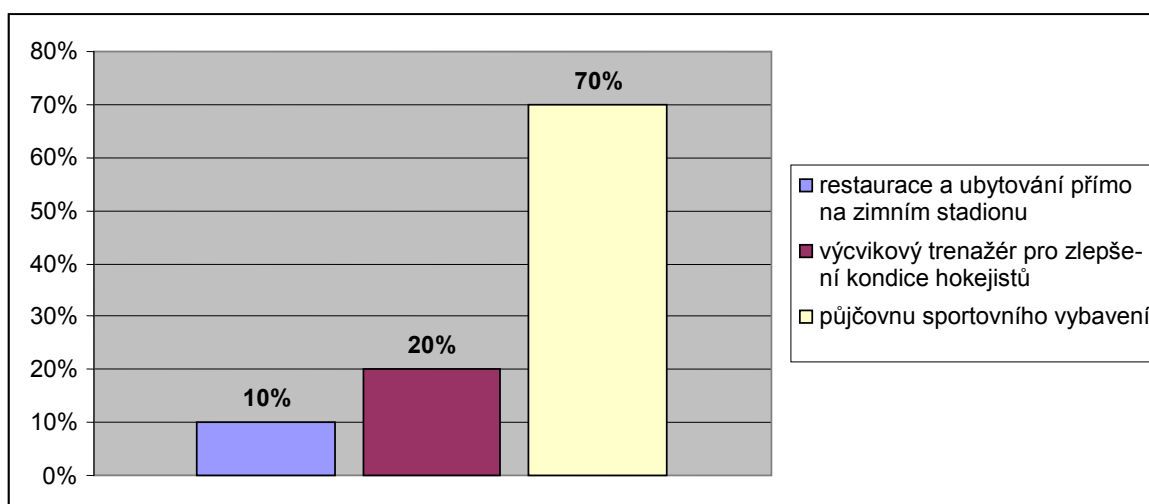
Graf č. 3.7 – Stanoviska k ceně za poskytované služby sportovních zařízení.



8. Kterou z uvedených služeb by zákazníci v areálu sportovních zařízení uvítali.

Odpověď z otázky číslo 8 (graf č.3.8) je, že nejvíce by zákazníci uvítali půjčovnu sportovního vybavení (70%), druhou nejčastější odpovědí by byl výcvikový trenažér pro zlepšení kondice hokejistů (20%).

Graf č. 3.8 – Kterou z uvedených služeb by zákazníci uvítali.

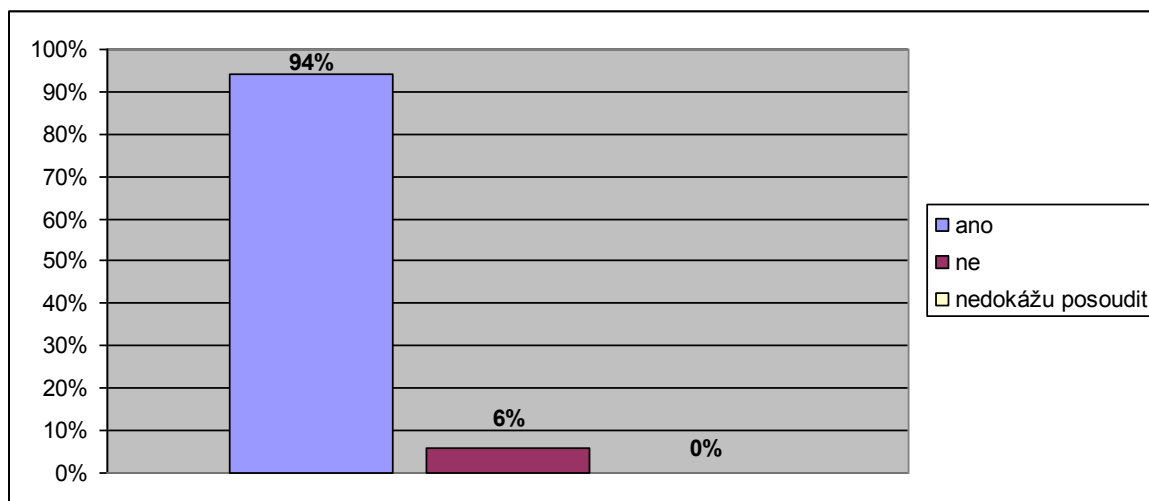


Zdroj: vlastní zpracování, 2013.

9. Přijatelnost kapacity sportovních zařízení.

Jak je z grafu č. 3.9 patrné, drtivá většina respondentů (94%) je přesvědčena, že kapacita sportovišť je v tomto areálu dostatečná. Pouze 6% z dotazovaných by si dokázala představit další sportovní zařízení.

Graf č. 3.9 – Přijatelnost kapacity sportovních zařízení.



Zdroj: vlastní zpracování, 2013.

10. Připomínky a náměty.

Připomínky a náměty ve většině případech nebyly. Malé procento respondentů poukázalo na nepřítomnost směrových ukazatelů v areálu sportovních zařízení. Díky tomu, že zařízení jsou velmi blízko u sebe není tuto připomínku nutno prioritně řešit.

3.5.2 Vyhodnocení hypotéz

H1: Pro zákazníka sportovního zařízení je nejdůležitějším faktorem cena služeb.

Důležitým hlediskem je také četnost návštěvy sportovního zařízení, který s naší hypotézou úzce souvisí. V otázce č. 3 respondenti odpovídali na škále od 1 – 5 (1- velmi důležitý, 2- spíše důležitý, 3- ani důležitý/ ani nedůležitý, 4- spíše nedůležitý, 5- nedůležitý), důležitosti cen služeb sportovních zařízení. Hodnota odpovědi cena nabízených služeb je 1,14, čili velmi důležitá. Zákazníci kladou velký důraz na cenu pronájmu sportovních zařízení, ceny konkurence pečlivě sledují a rozhodují se podle toho, který sportovní areál v rámci přípravy nebo v rámci letního kempu navštíví. Vzhledem ke konkurenci je zřejmé, že sportovní zařízení v Brumově – Bylnici jsou cenově velmi lákavé, přijatelné a nepředražené. Hypotéza H1 se potvrdila.

H2: Zákazník zimního stadionu je nejvíce spokojen s kvalitou ledové plochy.

Na otázku, jestli jsou zákazníci zimního stadionu nejvíce spokojeni s kvalitou ledové plochy, odpovědělo na škále (1 - velmi spokojen, 2 – spíše spokojen, 3 - neutrální, 4 - spíše nespokojen, 5 - nespokojen) 50 respondentů v průměru hodnotou 1,22. Hodnota se blíží hodnotě 1 – velmi spokojen, ale z dotazování bylo zjištěno, že lepším faktorem spokojenosti jsou parkoviště, vstřícnost personálu HC B-B, manažer HC B-B a čistota prostředí. Z výsledků marketingového výzkumu tedy vyplývá, že se tato hypotéza nepotvrdila.

H3: Naši potencionální zákazníci získávají prvotní informace o sportovních zařízeních nejvíce z internetu.

Pro získání nových zákazníků je důležité vědět, odkud se potencionální zákazníci dozvěděli o našich sportovních zařízeních. Odpovědi z dotazníku nám ukázali, že kolegové ve sportovní branži jsou největším zdrojem informací o sportovních zařízeních. Internet jako zdroj informací o sportovních zařízeních byl jako druhá nejčastější odpověď. Z výsledků výzkumu tedy vyplývá, že se tato hypotéza nepotvrdila.

Závěry výzkumu

Zkoumaný výzkum ukazuje na velké množství kladného hodnocení respondentů, jako pozitivní lze označit fakt, že zkoumaná sportovní zařízení jsou dostatečně využívána. Nejvíce je využita kapacita zimního stadionu, který je z hlediska nákladů na provoz nejvíce

náročným sportovním zařízením. Tato skutečnost je pro provozovatele velmi pozitivní zprávou.

Dalším pozitivním faktorem je doporučení zákazníků svým kolegům a známým ze sportovního odvětví, drtivá většina (86%) dotazovaných je velmi spokojena se sportovním zařízením.

Výzkum ukázal že dalším pozitivním faktorem je používání nízké ceny za služby sportovních zařízení. Tuto skutečnost zákazníci nejvíce oceňují.

To, že zákazníci jsou spokojeni s používáním sportovních zařízení je fakt, že šíří doporučení dál svým kolegům ve sportovní branži. 86 % respondentů hodnotila svůj dojem jako velmi spokojeni.

Dalším dotazem bylo zjištěno, že veškeré služby na zimním stadionu jsou hodnoceny vysokou známkou.

Dobrou zprávou pro zákazníky je, že cena za poskytované služby byla ve většině případech hodnocena jako průměrná nebo podprůměrná.

Na dotaz, kterou službu by zákazníci v areálu sportovních zařízení uvítali můžeme pozitivně odpovědět, že tato otázka je bez problému řešitelná a provozovatelé jsou schopni ji vyřešit ve velmi krátké době.

Odpověď v oblasti přijatelnosti kapacity nás přesvědčila, že kapacita sportovních zařízení v tomto areálu je maximálně dostatečná.

3.6 SWOT analýza

SWOT analýza postupně zobrazuje silné a slabé stránky sportovních zařízení, jež jsou hlavní faktory, se kterými musí sportovní zařízení počítat pro následný návrh marketingové strategie.

Příležitosti a možné hrozby jsou složky, se kterými je v následné strategii potřeba počítat v určitém časovém horizontu. Odezva na tyto složky pak závisí na konkrétní podobě marketingového mixu příležitostí a hrozeb.

Silné stránky

- moderní zimní stadion, moderní koupaliště,
- blízká vzdálenost sportovních zařízení mezi sebou,
- výborná dostupnost hromadnou dopravou,
- dobrá lokalita sportovních zařízení blízko hlavního tahu městem,

- blízkost centra města,
- sportovní zázemí na vysoké úrovni,
- vysoká kvalita poskytovaných služeb,
- nonstop dostupnost zdravotní péče
- připojení k internetu pomocí wi-fi na všech sportovních zařízeních,
- víceúčelovost jednotlivých sportovních zařízení,
- úspěšná práce s mládeží.

Slabé stránky

- nedostatečná inovace některých sportovních zařízení – posilovna, víceúčelová sportovní hala,
- nízká propagace některých sportovních zařízení,
- neuspokojivá marketingová komunikace,
- chybí možnost slev pro studenty v posilovně.

Příležitosti

- práce s mládeží – zvýšení povědomí o sportu,
- zvýšení marketingových aktivit,
- nové trendy v oblasti sportu,
- využití slabých stránek konkurence,
- rostoucí zájem o sport, trávení volného času sportem,
- úspěšnost reprezentantů v jednotlivých sportovních odvětvích,
- růst příjmů populace.

Hrozby

- snižování příjmů od partnerů a sponzorů zimního stadionu,
- klesající popularita hokeje, ale i dalších sportů,
- pokles počtu zákazníků,
- nezájem zákazníků investovat peníze za sportovní aktivity,
- růst nákladů na provoz,
- zhoršení ekonomické krize (situace),
- růst cen služeb,
- zvyšující se počet konkurence,

- aktivity konkurence.

SWOT analýza naznačuje, že sportovní zařízení disponují v oblasti **silných stránek** výhodného postavení vůči konkurenci díky vynikající poloze a modernímu zázemí některých sportovních zařízení. Dále se sportovní zařízení mohou opřít o vysokou kvalitu poskytovaných služeb, nonstop dostupnosti zdravotní péče a víceúčelovosti sportovních zařízení.

V oblasti **slabých stránek** jsou základní nedostatky v nedostatečné inovaci některých sportovních zařízení, nízké propagace a neuspokojivé marketingové komunikaci.

Příležitosti, které mohou sportovní zařízení využít jsou v dostatečné práci s mládeží, zvýšením marketingových aktivit a dalších, kterých je dostatečné množství.

V mnoha marketingových prostředích existuje mnoho **hrozeb**, které mohou způsobit odliv zákazníků. Ať už je to snižování příjmů od partnerů nebo investorů, zhoršování ekonomické krize nebo aktivitám konkurence.

Podrobně se těmito body zabývám v následujících kapitolách.

4 NÁVRH MARKETINGOVÉ STRATEGIE SPORTOVNÍCH ZAŘÍZENÍ V BRUMOVĚ-BYLNICI

V této kapitole se zaměřuji na návrh marketingové strategie sportovních zařízení v Brumově – Bylnici. Vycházet budu z charakteristik jednotlivých sportovních zařízení, provedeného marketingového výzkumu, analýzy současné situace z analýzy SWOT. Strategie bude mít za úkol zvýšit počet zákazníků a jejich spokojenost se službami. Sportovní zařízení v Brumově-Bylnici nemají písemně zpracovanou marketingovou strategii.

4.1 Strategie dle nástrojů marketingového mixu

4.1.1 Služba

Výstavba zimního stadionu byla provedena před čtyřmi lety. Byly zde použity nejmodernější technologie v oblasti přípravy ledu. Všechny tyto nové technologie byly použity s důrazem na nízkou spotřebu energie. Díky těmto technologiím je možné dodržet teplotu ledové plochy pro hokejové tréninky či zápasy $-7\text{ }^{\circ}\text{C}$, pro krasobruslení teplotu ledu $-5\text{ }^{\circ}\text{C}$, teplota vzduchu je udržována kolem $10\text{ }^{\circ}\text{C}$.

Z průzkumu dotazování vyplývá, že nejvíce používaným sportovním zařízením je zimní stadion. Je to dáno tím, že jej využívají sportovní kempy v oblasti prázdnin a v dalším průběhu roku týmy hrající Valašskou hokejovou ligu. Počet registrovaných hráčů se v současné době přibližuje číslu jeden tisíc.

V této části se zmiňuji o konkurenčních výhodách zimního stadionu Brumově – Bylnici oproti konkurenci v České republice. Zkušenosti pro provoz a fungování zimního stadionu byly čerpány z velké části po vzoru obdobného zařízení v Nymburku. Zejména však byly podklady pro provozování zimního stadionu získávány v jiných státech Kanada, USA, Švédsko, Švýcarsko, Dánsko, Norsko. Zázemí zimního stadionu poskytuje veškerý komfort pro cílovou skupinu kategorie mužů a žen do 12ti let sólo pro obě pohlaví.

Důležitým faktorem pro získání zákazníků je vysoká úroveň technického vybavení. Zimní stadion poskytuje vysoký stupeň odvlhčení ledové plochy a tím je zaručena správná kvalita vzduchu, viditelnosti a kvality ledu. Zimní stadion disponuje kvalitním ozvučením, která je důležitá jak pro trénink hokejistů, tak i pro krasobruslení. Důležitá je kvalita videoprojekce. Doporučuji rozšířit vybavení o videoprojekci a umístit plátno přímo nad hokejovou plochu. Toto zařízení by mohlo být využíváno společně se střížnou pro ukázky a trénink modelových situací pro mládežnické kategorie.

Nedílnou součástí hokejových tréninků je servis a zázemí pro každého hráče a trenéry. K tomu také patří vybavení šaten a patříčná údržba výstroje hráčů a trenérů.

Stadion poskytuje 2x denně tzv. praní a sušení výstroje v síťce. Šatny jsou průběžně odvlhčovány a také jsou vybaveny vysoušeči výstroje každého hráče. Trenérům jsou poskytovány šatny zvlášť.

Dále navrhuji, aby pomocí systému TVCOM - online vysílání ze zimního stadionu mohli rodiče mladých hráčů sledovat veškeré dění a tím s nimi být v kontaktu z pohodlí domova. Toto budou úspěšně využívat hlavně rodinní příslušníci zahraničních hráčů.

Zákazníci by uvítali, aby služby v oblasti prodejny hokejového vybavení byly pružnější a zároveň také zahraniční zákazníci uvítali možnost platby v Eurech nebo platební kartou. Navrhuji prodejnu dovybavit pokladním a skladovým systémem, který v sobě bude zahrnovat funkčnosti a možnosti plateb v cizí měně a platby kartou. Dále pak bude přímo komunikovat přímo komunikovat s centrálním skladem distributora, tzn. případné doobjednání zboží bude podstatně pružnější a rychlejší. Tím přispějeme k vyšší spokojenosti zákazníka.

V oblasti služeb dále doporučuji přemístit broušení bruslí z prodejny s hokejovým vybavením, která je vzdálena cca 50 metrů přímo do areálu zimního stadionu. Cílem je zajištění vyšší dostupnosti služeb. Dále navrhuji prověřit nastavení osvětlení a změřit intenzitu osvětlení. Doporučuji zpracování návrhu odborné firmy za účelem doplnění dalších světel na ledovou plochu. V oblasti služeb pro diváky nebo rodiče malých hráčů hokejové akademie navrhuji dobudovat uzavřenou vyhřívanou tribunu v prostoru prvního patra za bránou vedle VIP tribuny.

Na základě průzkumu respondenti vyslovili požadavek na výcvikový trenažér pro zlepšení kondice hokejistů. Hokej zaznamenal za poslední období velký rozvoj a tréninkové metody jsou dnes podpořeny velkým rozvojem a používání nových



tréninkových zařízeních. K těm patří bruslicí pás značky Hockey Skating Treadmill HFL Max. Jedná se o trenažér, který simuluje bruslení na ledové ploše. Skládá se z nekonečného bruslicího pásu a dalšího tréninkového příslušenství. Zařízení tohoto typu využívají v celé České republice pouze sportoviště v Brně a Chomutově. [20]

Zdroj: dostupné z <http://www.hockeyforlife-shop.cz>, 2013.

Dalším zařízením pro zvýšení úrovně tréninkových služeb je vybudování pracoviště s polymerovou plochou, tzv. suchý led. Uvedená zařízení zvyšují bruslařské dovednosti, rychlost, hbitost hráčů a brankářů. Navrhuji proto vybudovat pracoviště vybavené těmito zařízeními v Brumově – Bylnici. Na základě otázky číslo 8 z mého dotazníku jsem zjistil, že by zákazníci ocenili tyto pracoviště a pro sportoviště by to znamenalo vysokou konkurenční výhodu.

Dále pak by respondenti uvítali půjčovnu sportovního vybavení. Hlavním požadavkem byla absence florbalových hokejek, míčků, rozlišovacích dresů, plaveckých vest a doplňků do bazénu, překážkové kužely, míče na kolektivní sporty, medicinbaly a další sportovní výzbroj a výstroj pro jednotlivé sporty včetně hokeje. Tuto půjčovnu by využívali nejen hráči, ale i rodiče a doprovod mladých sportovců. Možnost zapůjčení sportovního vybavení zvyšuje atraktivitu sportovního vyžití i ve volném čase. Tímto zvyšujeme i opakovaný zájem zákazníků o služby sportovních zařízení.

Pro plochu koupaliště byly použity nerezové materiály, které splňují všechny hygienické a bezpečnostní normy. Solární panely pro přípravu teplé vody, to znamená, že byl kladen důraz na energetickou nenáročnost. Bazény jsou na vysoké úrovni. Pro spokojenost zákazníků doporučuji vysadit vzrostlé stromy pro plochu kolem koupaliště za účelem poskytnutí stínu proti slunci. Pro zvýšení atraktivnosti návštěvníkům doporučuji dobudovat v areálu koupaliště skluzavku pro děti i dospělé. Dalším návrhem ke zvýšení atraktivnosti prostředí by bylo dobudování hřiště s plážovým volejbalem.

Ve fitness centru navrhuji doplnění poskytovaných služeb o další doplňkové služby. Jednalo by se o poskytnutí 0,5l pitné vody zákazníkům zdarma ke každému vstupu. Za poplatek 10 Kč navrhuji podávat do vody ochucenou přísadu. Tato doplňková služba by byla určitě vítanou a pro zákazníky pozitivním a přitažlivým prvkem. Dále navrhuji rozšířit nabídku služeb v oblasti fitness. Z důvodu stávajícího malého počtu strojů pro aerobní cvičení doporučuji rozšířit posilovnu o kardio zónu, která by zahrnovala pořízení rotopedů, orbiterků, běžeckých pásů. Momentálně zde chybí prostředí pro kompenzační a posilovací cvičení s vlastní vahou těla. Další doplňkovou a finančně málo náročnou službou spojenou s cvičením je posílení zaměstnanců o jednoho kvalifikovaného sportovního trenéra. Kvalifikovaný trenér by byl jednou týdně v určitou dobu k dispozici. S tím by byla spojená i konzultace a poradna v oblasti výživy. Tento přístup by zajišťoval stálejší množství klientů a motivoval by zákazníky k opakované návštěvě. Fitness disponuje barem, který slouží jak pro recepci tak i občerstvení zákazníků při využívání služeb. Proto doporučuji rozšířit nabídku prodeje o výživové doplňky, vitamínové doplňky, drobné občerstvení a

nabídka studených a teplých nápojů. Navrhuji provést krátký dotazník o jaký druh výživových doplňků a nápojů je zájem.

Dále doporučuji rozšířit vybavení fitness centra. Výhodnou aktuální nabídkou jsou posilovací stroje závěsné systémy TRX³. Pomocí cvičení na těchto pásech lze moderním a zábavným způsobem zpevnit postavu. V letních obdobích můžeme zpestřit tuto formu cvičení a odlišit se od konkurence jednoduchým přesunem těchto strojů do volné přírody vedle fitness centra.



Zde můžeme provádět cvičení na čerstvém vzduchu. Náklady spojené s pořízením závěsného systému - cena 1ks TRX profesional 1500,- Kč. Pořízení šesti kusů tohoto systému představuje náklady 9000,- Kč.

4.1.2 Místo

Sportovních zařízení které poskytují služby včetně kvalitní úrovně je v České republice celá řada. Proč si zákazník může vybrat ze široké nabídky sportovních zařízení právě sportovní zařízení v Brumově – Bylnici? Odpovědí na tuto otázku je vysoká konkurenceschopnost z hlediska umístění vlastních sportovišť. Mám na mysli dostupnost zařízení do vzdálenosti v dosahu cca 150 metrů od sebe. Poloha všech sportovišť je dostupná pro hromadnou dopravu. Areálem vede cyklostezka. Stejně dostupné je i možnost stravování a ubytování pro zákazníky sportovních zařízení. Tento faktor je jednou z nejsilnějších stránek v oblasti marketingového mixu služeb.

Jak jsem již zmiňoval v předchozích kapitolách, se zákazníky – mladými hráči přijíždí do areálu i rodinní příslušníci a doprovod. Doporučuji proto dobudovat na zimním stadionu restauraci s výhledem na ledovou plochu. Tato skutečnost přinese i vyšší zisk díky prodeji doplňkového sortimentu v restauraci. Dále v prostoru restaurace doporučuji umístit marketingové materiály jednak ve formě letáků, tak i ve formě videoprojekce na LCD obrazovkách.

³ TRX je cvičení prováděná pomocí vlastní váhy, zavěšením určité části těla za speciální pásy. Využitím váhy vlastního těla a nutnosti balancovat, dochází k stabilizaci hybnosti a zpevnění svalového aparátu. Cvičení jsou velmi rozmanitá, zábavná, mají jednoduchý charakter a maximální účinnost. Cvičení na TRX se dá provádět nejen ve fitness, ale kdekoliv, kde je možné pásy zavěsit.

Parkování u všech sportovních zařízení bylo podle odpovědí respondentů hodnoceno nejvyšší známkou spokojenosti. Díky vysoké kapacitě parkování si myslím, že bude restaurace navštěvována i zákazníky, kteří nepřijdou za účelem sportu.

Větší nedostatek vidím v nedostatečném označení sportovních zařízení a v absenci navigačních směrových ukazatelů především podél hlavní silnice. Tato problematika spíše zapadá do oblasti reklamy a bude ji nutné řešit společně s koncepcí města Brumova – Bylnice.

4.1.3 Cena

Na základě dotazníků zákazníci vybrali cenu služeb jako nejdůležitější faktor při výběru sportovního zařízení. Stává se tedy hlavním faktorem pro rozhodování při výběru sportovního zařízení. Ve většině případů vnímají zákazníci cenu za pronájem sportovních zařízení jako průměrnou až podprůměrnou.

Přes mé doporučení rozšíření služeb o možnost využití dalších tréninkových pracovišť bych cenu za služby nedoporučil zvyšovat. Zachování stávající cenové úrovně a zvýšení nabídky poskytovaných služeb se stane další konkurenční výhodou oproti ostatním sportovním zařízením v České republice.

V případě, že bude zájem o individuální pronájem služeb na nových tréninkových strojích bych stávající ceník rozšířil o tzv. individuální nadstandardní služby. Tyto sazby doporučuji používat individuálně v případě movitějších zákazníků. Pro zvýšení úrovně kvality služeb na zimním stadionu doporučuji hráčům Valašské hokejové ligy, hokejové akademie a stávajícím zákazníkům poskytnutí slevy 10% na veškerý nákup sportovního vybavení hokejové prodejny a dále pak poskytnutí slevy 10% na broušení a opravy výstroje. Zákazníci budou registrováni pomocí registrační nebo zákaznické karty.

Cena vstupného posilovny je nastavena dobře. Doporučuji poskytovat zákazníkům slevu v ranních hodinách, kde je kapacita posilovny vždy využita nejméně. Pro přilákání většího počtu zákazníků do posilovny navrhuji vytvořit program, který bude nabízet různé kombinace poskytovaných služeb. Příkladem může být permanentka s určitým počtem bodů. Podle využití služeb, které budou bodově ohodnoceny budou příslušné body postupně odečítány. Platnost permanentky by byla časově omezena.

4.1.4 Lidské zdroje

Lidský faktor hraje v oblasti poskytovaných služeb jednu z nejvýznamnějších rolí. Je třeba si uvědomit, že s mladými hráči, kteří využívají služeb zimního stadionu přijíždějí na

soustředění i celé rodiny. Tyto rodiny návštěvu sportovišť pojmu jako podporu mladého sportovce na straně jedné a jako trávení dovolené na straně druhé. Zde nastává jasný úkol. Kromě kvalitního sportovního zázemí a služeb pro sportovce musíme zajistit atraktivní vyžití volného času pro ostatní rodinné příslušníky. V oblasti volno časových aktivit doporučuji těmto zákazníkům poznávací zájezdy po okolních památkách, dále pak doporučuji využít nedaleké golfové hřiště.

Pro zákazníky, kteří navštěvují sportovní zařízení v Brumově – Bylnici i jednotlivě, mají možnost se dostat na konkrétní místo po cyklostezce.

Nedílnou součástí sportovního růstu je i vzdělávací proces. Proto doporučuji využít kongresové centrum za účelem tématických přednášek a výkladu pravidel.

4.1.5 Marketingová komunikace

Cílem strategie je zvýšit počet zákazníků kempů a zvýšit úroveň kvality služeb na zimním stadionu. Z výsledků dotazování vyplynulo, že kolegové ve sportovní branži jsou největším zdrojem informací o sportovních zařízeních. Stávající zákazníci byli získávání hlavně tímto způsobem a také osobními návštěvami potenciálních zákazníků. Tento způsob vyhledávání zákazníků je nákladný, časově náročný a málo efektivní. Druhou nejčastější odpovědí bylo vyhledání informací o sportovních zařízeních na internetu.

Dalším zdrojem informací byla reklama a direct mail, což znamená cílené oslovení sportovních klubů s nabídkou služeb sportovních zařízení. Pro zvýšení počtu zákazníků kempů navrhuji se maximálně zaměřit na oslovení nových potenciálních zákazníků z řad sportovních hokejových klubů pomocí direct mailu, takzvaným cíleným oslovením zákazníků pomocí mailu s konkrétní cenovou nabídkou a konkrétním programem služeb. Za tímto účelem navrhuji vyškolení provozního manažera, který má na starosti komunikaci se zákazníky a organizaci kempů. Školení bych zaměřil na práci s softwarovým kancelářským balíkem Microsoft Office. Dále pak navrhuji vytvoření reklamního banneru na webových stránkách s nabídkou služeb pro kempy. V případě uvolnění finančních prostředků doporučuji použít placené reklamy v internetových vyhledávačích.

Dle mého názoru je současná propagace a reklama posilovny na velmi špatné úrovni. V dnešní době elektroniky existuje celá řada finančně nenáročných prostředků, jak přilákat potenciálního zákazníka. Nejrychlejší a finančně nejméně náročná je propagace fitness pomocí sociálních sítí. Výhodou je její nulová finanční náročnost. Lze se tímto způsobem zaměřit na široký okruh zákazníků jednoduchou formou.

5 VÝSLEDKY VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ A NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ ČINNOSTI

Jako první jsem provedl charakteristiku sportovních zařízení v Brumově – Bylnici. Provedl jsem analýzu současné situace ve sportovních zařízeních, respektive analýzu makroprostředí a mikroprostředí. Následně jsem provedl marketingový výzkum a vyhodnotil jeho výsledky. Dále jsem provedl vyhodnocení formulovaných hypotéz a vytvořil jsem SWOT analýzu jako základ návrhu marketingové strategie.

V samostatné kapitole popisují vlastní návrh marketingové strategie s důrazem na jednotlivé prvky rozšířeného marketingového mixu služeb a u každého z nich navrhuji opatření pro zlepšení současné situace a formulují vlastní doporučení.

Jako součást navrhované marketingové strategie pro sportovní zařízení doporučuji řešení následujících otázek:

- rozšířit vybavení o videoprojekci a umístit plátno nad hokejovou plochu na zimním stadionu v Brumově – Bylnici,
- využívání systému TVCOM – online vysílání ze zimního stadionu,
- pořízení pokladního a skladového systému do prodejny sportovních potřeb včetně požadovaných funkcí,
- přemístění broušení bruslí do areálu zimního stadionu,
- dovybavení osvětlení ledové plochy,
- dobudování vyhřívané tribuny pro rodiče a doprovod malých hráčů,
- pořízení výcvikového trenažéru - bruslicí pás, polymerová plocha,
- otevření půjčovny sportovního vybavení,
- vysazení stromů na ploše kolem koupaliště a dobudování hřiště s plážovým volejbalem,
- zvětšení posilovny o kardio zónu,
- rozšíření posilovny o prostředí pro kompenzační a posilovací cvičení,
- posílení zaměstnanců o kvalifikovaného sportovního trenéra ve fitness centru,
- zvýšení nabídky sortimentu v recepci a baru fitness,
- dobudování restaurace s výhledem na ledovou plochu na zimním stadionu,
- umístění navigačních směrových ukazatelů a označení sportovních zařízení,
- rozšíření ceníku pro individuální nadstandardní služby na zimním stadionu,

- zavedení slevového systému stávajícím zákazníkům,
- zvýšení nabídky volno časových aktivit,
- nabídka možnosti využití služeb golfového hřiště,
- možnost využívání kongresového centra,
- vyškolení provozního manažera v oblasti komunikace se zákazníky,
- vytvoření reklamy na webových stránkách a sociálních sítích.

Návrhy na zlepšení činnosti

V současné době jsou sportovní zařízení plně využívána od rána do pozdních večerních hodin přibližně 2 měsíce v roce. Je to v období července a srpna, kdy se pořádají letní kempy. Když si položíme otázku, jaká je situace v ostatních měsících v roce. Jakým směrem se ubírá využití kapacit sportovních zařízení a jak provoz sportovních zařízení ekonomicky zvládat. Sportovní zařízení jsou obvykle využívána v dopoledních hodinách převážně pouze základními a mateřskými školami. Například zimní stadion je v dopoledních hodinách využit zcela výjimečně.

Pokud chce provozovatel sportovních zařízení dobře prosperovat a ekonomicky fungovat, musí být jeho snahou maximální využití kapacity zařízení po celý den. Na tuto obtížnou otázku není jednoznačná odpověď s ohledem na účel sportoviště a odpověď na další vnější faktory. Například zákazníci v chladných dnech nebudou využívat koupaliště, ale dají přednost bazénu nebo jiným halovým sportovním zařízením. Také sportování na venkovním hřišti za nepříznivého počasí zřejmě nebude vyhledáváno. Vnější vliv počasí se netýká zimního stadionu, sportovní haly a bazénu. Zde se tedy můžeme zaměřit na otázku, jak nalákat zákazníka do tohoto zařízení v kteroukoliv denní nebo večerní hodinu. Kupříkladu hráči Valašské hokejové ligy ve většině případů navštěvují svá zaměstnání a proto mohou na ledovou plochu nastoupit až v odpoledních či večerních hodinách. Nabízí se určité řešení využití ledové plochy v dopoledních hodinách v běžném roce. Myšlenka vybudování sportovního gymnázia o několika třídách, kde by se studenti tohoto gymnázia mohli na ledové ploše střídat. Sladění činnosti a vytížení kapacity jednotlivých sportovních zařízení by neměl být problém. Většina škol se v současné době potýká s nedostatkem počtu žáků a proto i toto gymnázium nelze naplnit studenty s místního regionu. Nesmíme zapomínat také na nezájem většiny jen o hokej. Proto by se muselo jednat z organizačního a demografického hlediska o internátní formu.

6 ZÁVĚR

Jedním z hlavních předpokladů úspěšného působení a fungování sportovních zařízení je i používání kvalitní marketingové strategie, která je v dnešní době jasně klíčovou záležitostí. Nedílnou součástí je také komunikační strategie. Komunikační strategie je čím dál více důležitější, nejen z důvodu konkurence, ale také kvůli vyhledávání nových zákazníků. Pro marketingovou strategii je nezbytností znalost takových opatření, které budou správnými kroky k dosažení požadovaného úspěchu. Je zapotřebí mnoho zkušeností a vynikající znalost marketingových detailů a prostředí, ve kterém se sportovní zařízení pohybují.

Sport nabízí všeobecný růst organismu jak po duševní, tak hlavně zdravotní stránce. Nabídka sportovních zařízení v dnešní době nabízí daleko větší možnosti, než bylo nabídnuto minulým generacím. Mnoho sportovních služeb a aktivit, ale i sportovních zařízení prožívá radikální a dynamický rozvoj.

Cílem diplomové práce byla charakteristika sportovních zařízení a analýza současné situace, návrh marketingové strategie, návrhy ke zlepšení činností vedoucích ke zlepšení nabízených služeb a zvýšení počtu zákazníků.

Ve druhé kapitole jsem představil teoretický úvod do problematiky diplomové práce, podrobněji rozpracoval pojmy jako strategický marketing, marketingový mix služeb a jeho prvky, sportovní marketing a sportovní management.

Praktickou část jsem rozpracoval na základě teoretických poznatků. Provedl jsem charakteristiku zkoumaných sportovních zařízení, analýzu současné situace, rozbor makroprostředí a mikroprostředí. Po realizaci marketingového výzkumu, který byl zaměřen na zkoumání využitelnosti sportovních zařízení, spokojenosti zákazníků s nabízenými službami a získání nových zákazníků jsem se zaměřil na vyhodnocení výsledků výzkumného šetření a návrhů na zlepšení činnosti. Hodnocení silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb jsem uvedl ve SWOT analýze.

Marketingovou strategii sportovních zařízení jsem navrhl za účelem zlepšení situace sportovních zařízení s cílem zkvalitnění poskytovaných služeb a získání nových zákazníků.

V poslední kapitole jsem se zaměřil na předložení výsledků výzkumného šetření a navrhl jsem mnoho konkrétních podnětů ke zkvalitnění činností sportovních zařízení.

Přínos diplomové práce spatřuji zejména v konkrétních výsledcích výzkumného šetření a doporučeních, které se týkají dané problematiky. Tyto návrhy a doporučení jsou

primárním východiskem pro ty, kteří se zabývají problematikou a marketingovými strategiemi sportovních zařízení.

Jsem přesvědčen, že se cíl diplomové práce podařil splnit. Mé návrhy a doporučení mají konkrétní charakter a jejich uvedení do praxe mohou zajistit bezproblémový provoz sportovních zařízení do budoucna.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

[1] ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu*. UK FTVS. 2009. 225s. ISBN 978-80-7376-150-9.

[2] DE PELSMACKER, Patrick; GEUENS, Maggie; VAN DEN BERGH, Joeri. *Marketingová komunikace*. Praha : Grada Publishing, 2003. 600 s. ISBN 80-247-0254-1.

[3] DURDOVÁ, Irena. *Ekonomické aspekty sportovního managementu*. 1. vyd. Ostrava: VŠB–TUO, 2012. 268 s. ISBN 978-802-482529-8.

[4] DURDOVÁ, Irena. *Základní aspekty sportovního marketingu*. 1. vyd. Ostrava: VŠB–TUO, 2009. 88 s. ISBN 978-248-0827-7.

[5] FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003, 275 s. ISBN 80-7226-811-2.

[6] HANZELKOVÁ, Alena. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. 1.vyd. Praha: C.H.Beck. 2009. 170 s. ISBN 978-80-7400-120-8.

[7] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

[8] KOTLER, Philip; KELLER, K., L.. *Marketing management*. Přel. Š. Černá, V. Faktor, T. Juppa. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

[9] MORGAN, Melissa; JOHNSON, J. *Sports marketing*. 1.vyd. National library of Australia. 2005. 315s. ISBN 0-17-012859-8.

[10] NOVOTNÝ, Jiří. *Ekonomika sportu: vybrané kapitoly III: sport v manažerské praxi, marketing, sportovní akce*. 1.vyd. Praha: Oeconomica, 2010. 194 s. ISBN 978-80-245-1713-1.

[11] SCOTLAR, K. David. *Developing Successful Sport Marketing Plans. Fitness Information Technology* 3rd ed. 2002. 132 s. ISBN 1-885693-24-9.

[12] VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb efektivně a moderně*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 232s. ISBN 987-80-247-2721-9.

INTERNETOVÉ ZDROJE

[13] *Logo HC Brumov-Bylnice* – 2013. Dostupné z [www: http://www.hokejbrumov.cz/www/default.aspx?pg=82013da2-506c-44a7-864f-9dc54d983a1c](http://www.hokejbrumov.cz/www/default.aspx?pg=82013da2-506c-44a7-864f-9dc54d983a1c)

[14] *Logo Hokejového klubu Vsetín* – 2013. Dostupné z [www: http://www.hc-vsetin.cz/](http://www.hc-vsetin.cz/)

[15] *Logo Hokejového klubu Zlín* – 2013. Dostupné z [www: http://hokej.zlin.cz/](http://hokej.zlin.cz/)

[16] *Logo Hokejového klubu Uherský Brod* – 2013. Dostupné z [www: http://hokejbrumov.cz/](http://hokejbrumov.cz/)

[17] *Logo Hokejového klubu Uherské Hradiště* – 2013. Dostupné z [www: http://.hokejuh.cz/](http://.hokejuh.cz/)

[18] *Logo Arény Mariána Gáboríka* – 2013. Dostupné z [www: http://www.mariangaborik.sk/sk/arena/](http://www.mariangaborik.sk/sk/arena/)

[19] *Matice GE – General Electric/McKinsley* [online]. Bez revize, [cit. 2012-9-19]. Dostupné z [www: www.businessvize.cz](http://www.businessvize.cz)

[20] *Bruslicí pás Hockey Skating Treadmill HFL Max* – 2013. Dostupné z [www: http://www.hockeyforlife-shop.cz/cs/skatemill/169-hockey-skating-treadmill-hfl-max.html](http://www.hockeyforlife-shop.cz/cs/skatemill/169-hockey-skating-treadmill-hfl-max.html)

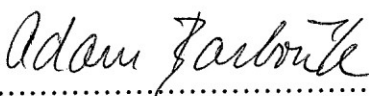
SEZNAM ZKRATEK

B-B	Brumov - Býlnice
DDM	Dům dětí a mládeže
DPH	daň z přidané hodnoty
HC	hokejový klub
ISBN	International system book number (mezinárodní systém číslování knih)
NHL	National Hockey League (národní hokejová liga)
TJ	tělovýchovná jednota
VHL	Valašská hokejová liga
ZTP	zdravotně a tělesně postižení

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 26.4.2013



.....
jméno a příjmení studenta

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Dotazník

Příloha č. 2: Fotografie sportovních zařízení

Příloha č. 3: Ubytování v blízkosti sportovních zařízení

Příloha č. 4: Mapa areálu sportovních zařízení